



«Omorganisering og belastning»

Av Una Helland

Veileder:

Anne Marie Støkken

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2013

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for sosiologi og sosialt arbeid

SAMMENDRAG

I denne masteroppgaven har jeg valgt å fordype meg i temaet omorganisering og belastning. Oppgavens problemstilling er: Hva slags faktorer kan ha betydning for om omorganisering oppleves belastende? Jeg valgte å benytte meg av kvalitativ metode og personlige intervjuer i og med at jeg var ute etter individuelle erfaringer og opplevelser for å belyse problemstillingen. Utvalget besto av ni informanter fra privat og offentlig sektor, kvinner og menn, fra to ulike aldersgrupper. Enkelte informanter var ledere, mens andre var vanlig ansatt. Jeg stilte ulike spørsmål som omhandlet subjektiv opplevelse ved omorganisering, og på hvilken måte ulike faktorer som krav, kontroll, mestring, jobbtilfredshet, nivå på støtte og informasjon hadde hatt av betydning for den enkeltes belastning. Temaet arbeidsmiljø, samt informantenes inntrykk av hvordan andre kollegaer opplevde prosessen, ble også berørt.

Det finnes et omfattende materiale av tidligere forskning på mitt valgte tema. Stress, fysisk og psykisk belastning er velkjente fenomener i samfunnet og er ofte i medias søkelys i forbindelse med hvordan det påvirker sykefravær og dermed utgifter til trygdeytelser. Jeg var av den grunn klar over at det kunne være vanskelig å komme med nye og overraskende funn. Siktemålet mitt ble derfor å fremme dypere innsikt i individuelle erfaringer og opplevelser.

Intervjudata fra informantene tydet på at flere opplevde faktorer ved omorganisering som belastende, mens andre ble mindre påvirket og opplevde faktorer ved prosessen som lite belastende. Det kan trekkes frem at til tross for flere belastende faktorer opplevde også informantene forskjellige positive sider ved omorganiseringene. Oppgaven vil vise til intervjudata som både tyder på like og ulike opplevelser i henhold til erfart belastning. Samt kom det frem av intervjudata at mange hadde en nyansert opplevelse av prosessen; av og til var det både positive og negative faktorer tilstede, samtidig som det ble referert til positive og/eller negative faktorer i ulike faser av perioden. En positiv faktor alle trakk frem var blant annet et godt nivå på kollegastøtte. På den andre siden var mangel på tilstrekkelig informasjon og støtte fra ledere en savnet faktor for de fleste.

FORORD

Jeg vil rette en takk til mine informanter som lot seg intervjuer slik oppgaven ble fullført. En stor takk rettes også til min snille og flinke veileder på Universitetet i Agder, Anne Marie Støkken som hele tiden har vært tilgjengelig og en god hjelp hele veien.

INNHALDSFORTEGNELSE

KAPITTEL 1. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING	4
1.0 Innledning	4
1.2 Bakgrunn for undersøkelsen og problemstilling	5
1.3 Oppbygning av oppgaven	6
 KAPITTEL 2. TEORIDEL	 7
2.1 Det nye arbeidslivet	7
2.1.1 Sentrale kjennetegn ved det «nye arbeidslivet»	8
2.1.2 Definisjonskamp	9
2.2 Omorganisering	10
2.3 Endringsmodell	13
2.4 Psykososialt arbeidsmiljø og organisasjonskultur	14
2.5 Belastning og stress	15
2.6 Mestring og personlighetstrekk	17
2.7 Krav og kontroll	19
2.8 Ledelse, jobbtilfredshet og tiltak ved omorganisering	20
2.9 Oppsummering av kapitlet	23
 KAPITTEL 3. METODEDEL	 25
3.1 Forberedelse	25
3.2 Forskningsintervju	26
3.2.1 Fordeler og ulemper ved intervju	27
3.2.2 Semi-strukturert intervju	28
3.3 Utforming av spørsmål	29
3.4 Utvalg	30
3.5 Gjennomføring av intervjuene	31
3.6 Kommentarer og vurdering av min metode bruk	33
3.7 Etikk	35
3.8 Validitet og reliabilitet	35
3.8.1 Troverdighet	36
3.8.2 Bekreftbarhet	37

3.8.3 Overførbarhet	38
3.9 Transkribering og analyse	39
3.10 Oppsummering av kapittelet	40
KAPITTEL 4. DRØFTING OG ANALYSE	41
4.1 Generelt om informantenes opplevde omorganisering/forandring i jobben	41
4.1.1 Oppsummering av punktet generelt om omorganisering/forandring i jobb	44
4.2 Belastning og stress	46
4.2.1 Ulike faser i endringsprosesser	50
4.2.2 Positive opplevelser ved omorganisering	53
4.2.3 Oppsummering av punktet om belastning og stress	55
4.3 Krav, kontroll og mestring	56
4.3.1 Krav og kontroll	56
4.3.2 Karaseks krav og kontroll modell	59
4.3.3 Mestring	60
4.3.4 Oppsummering av punktet om krav, kontroll og mestring	62
4.4 Jobbtilfredshet	63
4.4.1 Oppsummering av punktet om jobbtilfredshet	67
4.5 Kollega, lederstøtte og arbeidsmiljø	68
4.5.1 Kollega og lederstøtte	68
4.5.2 Arbeidsmiljø	74
4.5.3 Oppsummering av punktet om kollegastøtte, lederstøtte og arbeidsmiljø	79
5.0 OPPSUMMERING AV OPPGAVEN	81
Litteraturliste	85
Vedleggs-oversikt:	
Vedlegg 1, Intervjuguide	89
Vedlegg 2, Samtykkeerklæring	91

KAPITTEL 1. INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

1.1 INNLEDNING

Vi lever i et samfunn preget av hurtigere endringer enn før, samtidig som det er bred enighet om at arbeidslivet har gjennomgått omfattende forandringer de siste tjue-tretti årene.

Etterkrigstiden har vært preget av hurtige endringer i både norsk og internasjonal økonomi, og det har lenge vært snakk om et arbeidsliv i endring (Ellingssæter, 2009). Fra flere deler av arbeidslivsforskningen har det vært et fokus på å identifisere og forklare sentrale trekk som har bidratt til dette. I følge Ellingsæter (2009, 123) har posisjonen til lønnsarbeidet i samfunnet ekspandert ved at blant annet andelen sysselsatte i Norges befolkning har økt. Flere ulike grupper av befolkningen er i dag en del av «arbeidssamfunnet». Nye bransjer har kommet til i arbeidslivet, for eksempel har velferdsstatens store vekst vært en årsak til at sysselsettingen i offentlig sektor har økt betraktelig (Ellingssæter, 2009).

Nye rammevilkår som større konkurranse innebærer at mange organisasjoner må omstille seg for å kunne være med i det internasjonale og nasjonale markedet. Samtidig har eieres forventninger om høyere avkastning vært en viktig faktor for blant annet omstrukturering, flytting av produksjon og nedskjæringer i bedrifter. Produktivitetsvekst i flere deler av arbeidsmarkedet har vært et faktum hvor den teknologiske utviklingen og fremgangen i arbeidslivet kan forklare en stor del av dette. Demografiske forhold, for eksempel en økende andel eldre og arbeidsinnvandring vil også påvirke forhold ved arbeidsmarkedet og den fremtidige utviklingen.¹

Arbeidslivet har beveget seg fra å være mer sentrert om industri til mer konsentrert rundt levering av varer og tjenester. Flere bedrifter vektlegger fleksibilitet som en strategi, for eksempel ovenfor å fremme effektive former for organisering og produksjon for å kunne holde tritt i et globalisert og konkurransepreget arbeidsmarked. Nye forhold og krav i arbeidsmarkedet fører også til et behov for dyktige og kunnskapsrike ansatte. Slik kan det også bli et økt press på medarbeidere. Omstillinger og omorganisering er nødvendige, og slik må organisasjoner forholde seg til stadige endringsprosesser for å tilpasse seg arbeidslivets forutsetninger for å kunne holde tritt i arbeidslivets konkurranse som betraktes som høy. Fleksibilitet i organisering, produksjon og kunnskapsrike arbeidere som aktivt kan være en

¹ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-29-20102011/3.html?id=653085>, lastet ned 29.04.13

bidragsyter ovenfor kompetanse, fornyelse og videreutvikling er noe som kan nevnes som relevante innenfor mange områder i arbeidslivet (Wahl, 2009).

Fra flere hold påstås det at trekk ved arbeidslivet fører til at ansatte i dag er utsatt for flere kilder til stress og belastning. Sider ved arbeidslivet som omstillinger og endringsprosesser kan ha menneskelige kostnader og påvirke helse og trivsel hos enkeltindivid og større grupper av menneske. Ulike debatter angående helsebelastninger rundt tema som økt sykefravær, stress og utbrenthet er til stadighet i søkelyset i offentlige medier. Dette skyldes i stor del en betydelig vekst i antallet som mottar helserelaterte ytelser. En kvart million flere får i dag utbetalt velferdsytelser som uføretrygd, arbeidsavklaringspenger eller sykepenger kontra for 15 år siden.²

1.2 Bakgrunn for undersøkelsen og problemstilling

De fleste nasjonaløkonomier i vestlige land har vært igjennom viktige og varige omstillingsprosesser de siste tiårene (Nordrik, 2010), og dermed kan en betrakte omstillinger og forandringsprosesser som et aktuelt tema. Omorganisering i arbeidshverdagen er et fenomen mange har opplevd og vil oppleve, og som kan by på ulike utfordringer både for ledere og ansatte. Det kan være en fordel å ha omstillings- og tilpasningsdyktige ansatte som er i stand til å mestre diverse utfordringer som omorganisering kan by på.

Omorganiseringer og forandringer som skjer på jobben kan ha ulike påvirkninger og konsekvenser for ansatte. Arbeid er som nevnt en stor del av mange menneskers liv, og hvordan hver enkelt opplever og erfarer sin jobbhverdag vil kunne spille inn på helse, produktivitet, arbeidsmiljø og livskvalitet. Samtidig takler individer ting ulikt alt etter personlighet og erfaringer. Hvordan en har det på jobben kan innvirke på ens helse, ved å gi både positive og negative effekter. Arbeid kan for eksempel være en positiv kilde til personlig utvikling, læring, en sosial arena hvor en kan treffe nye mennesker og ikke minst en kilde til økonomisk trygghet. Negative effekter kan være alt i fra faktorer som bidrar til negativt stress, fysiske og psykiske belastninger som kan virke nedbrytende (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Slike negative faktorer er i hovedsak det jeg skal bevege meg mer inn på. Jeg vil i oppgaven konsentrere meg om hvordan omorganisering kan innvirke på mennesker i deres hverdag i jobb, og hvordan og på hvilke måter dette kan oppleves som belastende for individet. Ved å

² <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-29-20102011/3.html?id=653085>, lastet ned 29.04.13

undersøke hvordan omorganisering vil kunne virke belastende, vil jeg også kunne få innsikt om det motsatte, nemlig hvordan en kan forhindre at omorganiseringer oppleves som negativt og hva som muligens kan gjøre prosessen lettere. Temaet kan også være relevant i forhold til velferdssystemet. Ved at Norge har vokst frem til å bli en velferdsstat har nye yrker og utdanningsretninger kommet til, her kan min egen utdanning nevnes; master i velferdsstudier. Ved å bevege meg inn på noe som muligens kan virke destruktivt for mennesker i arbeid kan en få kunnskap om elementer som kan føre til mistriksel og sykdom, som igjen kan bidra til sykefravær. Høye sykefravær er ikke gunstig for velferdssystemet, ved at det fører til økte utgifter hvis en må gå over på å motta sykepenger. Arbeidsgiver kan også tape på fravær ved mangel på verdifull arbeidskraft som andre kanskje ikke kan erstatte i like god grad.

Jeg ønsker altså å undersøke hvordan opplevelser og beskrivelser av eventuell belastning samspiller med omorganisering i arbeidet. Problemstillingen i oppgaven lyder: Hva slags faktorer kan ha betydning for om omorganisering oppleves belastende? For å belyse problemstillingen vil jeg komme inn på relevant teori på området, samtidig jeg vil også foreta min egen undersøkelse. Analyse og drøfting av funn vil jeg se i sammenheng med teorien.

1.3 Oppbygning av oppgaven

Masteroppgaven er bygd opp av en innledende del i kapittel nummer en som gir en overordnet oversikt over oppgavens tema og problemstilling. Deretter vil kapittel to bestå av en teoretisk del. Her vil jeg blant annet gjøre rede for sentrale begreper. I metod delen i kapittel tre vil jeg presentere forskningsintervjuet som metode, og ulike valg jeg har foretatt gjennom hele skrive- og intervju prosessen. I kapittel fire vil jeg vil presentere empiri og analysedelen. Denne delen er basert på egne intervjudata hvor informanternes erfaringer ved omorganisering og belastning vil stå sentralt. Til sist i kapittel fem vil det komme en oppsummering av oppgaven og undersøkelsen.

KAPITTEL 2. TEORIDEL

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for det teoretiske grunnlaget for min undersøkelse. En teori kan si noe om hvordan verden ser ut eller endres, og kan være et redskap en kan gjøre bruk av for å analysere. Jeg vil først ta for meg teorien om det «nye arbeidslivet». Deretter vil jeg bevege meg inn på omorganisering, belastning, stress og andre tema jeg anser som relevante. Selv om jeg har benyttet meg av begrepet belastning i oppgavens problemstilling vil jeg også måtte se dette i sammenheng med begrepet stress. Dette fordi jeg anser disse to begrepene som tett knyttet sammen for undersøkelsen i denne oppgaven. Det finnes mye relevant tidligere forskning på området jeg skal ta for meg som jeg kan se i sammenheng med oppgavens tema. Dette kan bidra til å gi meg god innsikt i temaet, noe som er nyttig for min egen undersøkelse.

2.1 Det nye arbeidslivet

Betegnelsen «nytt» arbeidsliv tas i bruk for å beskrive mange ulike forhold ved dagens arbeidsliv, og kan betraktes som en bred samlebetegnelse for flere forskjellige trekk. I følge Ellingsæter (2009, 17) befinner vi oss i det som kan betegnes som et postindustrielt arbeidsliv, altså det arbeidslivet som etterfølger etterkrigstidens industrisamfunn. Det postindustrielle arbeidslivet kjennetegnes med en økonomi som domineres av tjenestesektoren med differensierte og spesialiserte arbeidsprosesser. Strukturelle endringer som viser en overgang fra industrisamfunnet til et arbeidsliv med en hovedvekt på tjeneste og kunnskapsproduksjon har tredd frem. Samtidig som sammensetningen av arbeidskraften i Norge på mange vis har forandret seg ved at en stor andel i dag jobber i tjenesteytende næringer både i offentlig og privat sektor. Skillet mellom industri og kunnskaps- og tjenesteproduksjon er i følge Nordrik (2010, 15) sentral i beskrivelsene som viser til endringen fra det «gamle tradisjonelle arbeidslivet» til «det nye arbeidslivet».

Forskjellige begreper er benyttet i beskrivelser av de overnevnte endringene, for eksempel fordisme og post-fordisme. Fordismen preget etterkrigstiden frem til 1980 tallet med vekt på industri, standardisert masseproduksjon og massekonsum. Fordistiske prinsipper kunne etterhvert ikke lenger oppfylle alle arbeidslivets krav. Med inspirasjon fra blant annet Atkinsons (1984) modell for «den fleksible bedrift» skjedde det endringer. Denne nye perioden kan karakteriseres som den post-fordistiske, og viser til nye organisasjonsmønstre i organisering av arbeid, med for eksempel økt behov for fleksibilitet i produksjonsmetoder,

spesialisering, høyere kvalifikasjonskrav og ansvar for ansatte og et mer individualisert konsum (Ellingsæter 2009, 34).

Hurtige endringer preger samfunnet i større grad enn før. Det finnes blant annet flere ulike krav for ansatte og bedrifter for å kunne henge med i utviklingen og endringsprosesser siden konkurransen i arbeidslivet betraktes som høy. For å holde tritt i konkurransen vil det på mange områder av dagens arbeidsliv kreves mer fleksibel organisering av produksjonen, nye former for organisering og kunnskapsrike arbeidere som kan medvirke aktivt ved å bidra med kompetanse, fornyelse og videreutvikling. Samtidig har globalisering blitt et velkjent fenomen som kan påvirke sider ved arbeidslivet (Ellingsæter, 2009).

2.1.1 Sentrale kjennetegn ved det «nye arbeidslivet»

Torp (2005, 12) viser til sentrale kjennetegn ved «det nye arbeidslivet» som anses å være nye i forhold til det «gamle arbeidslivet». Nye kjennetegn som kan nevnes er eksempelvis:

- Høyere krav til effektivitet og lønnsomhet
- Hyppigere omstillinger
- Samlebåndsproduksjon erstattes med fleksibel spesialisering
- Byråkrati erstattes i større grad av flate strukturer
- Arbeidet organiseres i større grad med prosjekter og gruppearbeid
- Ny teknologi
- Arbeidstakere må i større grad forholde seg til krevende kunder og brukere
- Økt tidspress og større krav til resultater
- Økt bruk av midlertidige ansettelser og innleid arbeidskraft
- Viktigheten av kompetanse og utdanning
- Økt rom for ansattes utvikling og selvrealisering.

Omfanget av kjennetegnene kan variere for individer alt etter hvilken jobb en har, hvilken bransje en jobber i, og hvilken type utdanning en har. Torp (2005,12) legger til at en av de mest sentrale årsaker bak den overnevnte i utviklingen mot «det nye arbeidslivet» er i hovedsak liberalisering av internasjonal handel, og deregulering av nasjonale markeder som har medvirket til større nasjonal og internasjonal konkurranse. Følger av dette kan bli forhøyede effektivitetskrav grunnet friere flyt av kapital, tjenester og varer over landegrenser. Ved disse «nye» kjennetegn ved arbeidslivet kan en se at det kan by på nye muligheter samt

nye utfordringer, for eksempel er det mange som hevder at ved de nye trekkene vil det komme nye kilder til stress og belastninger i jobbsammenheng.

2.1.2 Definisjonskamp

Det hevdes at beskrivelsene av kjennetegn til det «nye arbeidslivet» er overdrevent, og det finnes delte oppfatninger om begrepet. I alle samfunn foregår det diskusjoner om hvordan en skal definere situasjoner og fenomener, såkalte definisjonskamper. Fra enkelte hold påstås det at arbeidslivet ikke har forandret seg nok i den grad at det «fortjener» betegnelsen «nytt arbeidsliv». Benevnelsen «gammelt-nytt arbeidsliv» mener noen er en mer passende beskrivelse siden det blant annet fortsatt finnes en betydelig andel av mennesker som innehar jobber med mer tradisjonelle kjennetegn (Nordrik 2010, 15).

I følge Hammer og Øverbye (2009, s.196-197) er forskningen om det nye og det gamle arbeidslivet ufullstendig, og deler av de nye utviklingstrekkene kan være overdrevne. Jobber som kjennetegnes av trekk fra «det nye arbeidslivet» er for eksempel der ansatte arbeider under betingelser der en har mer fleksibilitet i form av blant annet prosjektarbeid, økt autonomi og større selvbestemmelsesrett til å styre egen arbeidsdag. Samtidig har flere også muligheter for hjemmearbeid. Hyppigere utskiftning av ansatte er også vanligere i slike jobber. I dag innehar stadig flere en arbeidsdag med slike trekk, men samtidig arbeider de fleste på en hovedsakelig «tradisjonell» måte (Ot.prp. nr. 49, 2004-2005, 3.3).

Det er blitt påpekt at flere av industrisamfunnets klassiske produksjonssystemer på mange områder er dominerende i tjenesteytende næringer, for eksempel ved at mye av tjenestesektoren er lavteknologisk og baserer seg på ufaglærte arbeidere (Nordrik 2010, 19). I forhold til dette kan en dra inn begrepet «MCdonalisering» (Ritzer 1993). «Det MCdonaliserte samfunn» er en betegnelse som har vært brukt for å beskrive den samtiden som preger oss på flere arenaer. Ritzer (1993) viser til kjennetegn ved «MCdonaliseringen» som består av fire dimensjoner; effektivitet, kalkulerbarhet, forutsigbarhet og kontroll. Disse er grunnleggende for at det skal produseres mest mulig på kortest mulig tid ved hjelp av så få arbeidere som mulig. Det overordnede målet er å generere mest mulig profit.

«MCdonaliseringsprosessen» innebærer at prinsipper fra hurtigmatrestauranter gjør seg gjeldende på flere områder av samfunnet, eksempelvis kan det dras en parallell til utdanning, helse og turisme. Samtidig er ny teknologi essensielt for prosessens fremgangsmåte.

Som tidligere nevnt er økt omstilling et trekk ved det «nye arbeidslivet». Begrepet omstilling rommer for eksempel eierskifte, sammenslåinger, oppsplittings, ny teknologi og omorganiseringer.³ Det er det sistnevnte kjennetegn jeg skal bevege meg nærmere inn på.

2.2 Omorganisering

Omorganisering betyr endring, nærmere bestemt noe som skaper en form for forandring. Forandringene kan blant annet bestå av at avdelinger blir oppdelte i nye seksjoner, eller at virksomheter splittes opp og slås sammen (Wergeland og Nordberg 2008). Kaufmann og Kaufmann (2009,274) hevder at omorganisering kan sidestilles med begrepet organisasjonsendring som betyr endringer i organisasjoners strategi, struktur og operasjonsprosedyrer. Årsaker og pådrivere til diverse forandringer og omstillingsprosesser i organisasjoner kan finnes i eksterne eller interne forhold, det kan eksempelvis være begrunnet ut ifra (ytre) konjunktursvingninger eller (indre) forhold i arbeidsstokken. En kan peke på ulike endringskrefter som genererer til forandringer, alt i fra faktorer i verdenspolitikken, teknologiske forhold til sosiale trender i samfunnet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 274).

I enkelte tilfeller fører omorganisering med seg nedbemanninger, dette kan føre til stor usikkerhet blant ansatte. Omorganiseringsprosesser kan for eksempel også være at ansatte må sette seg inn i ny teknologi og samtidig tilegne seg ny oppdatert kunnskap. Krevende datasystemer kan være noe mange er nødt til å håndtere i dagens arbeidsliv. Forandringer kan være nødvendig for at bedrifter kan holde tritt i utviklingen i et samfunn som kjennetegnes av søken etter fremskritt mot nyvinning og utvikling. Effektive, omstillingsdyktige og produktive arbeidere kan da betraktes som gull verdt for ledelsen i bransjer hvor konkurransen er stor, og hvor en er avhengig av profitt for å overleve. Å holde på ansatte med høy kompetanse og et høyt kunnskapsnivå er viktig for organisasjoner. I følge NOU (2012:6) vil utdannede mennesker ha bedre evne til å mestre omstillinger, og ha mindre risiko for å bli arbeidsledige. Eldre og lavt utdannede er i større faresone siden kostnadene for mange kan være store ved omstillingsprosesser. Noen kan risikere å bli arbeidsledig og falle utenfor arbeidsstyrken på ubestemt tid.

I følge levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø fra 2006 meldte en tredjedel av alle yrkesaktive at de hadde opplevd omorganiseringer som hadde påvirket deres arbeidssituasjon i løpet av de tre siste årene (NOU 2010:1). Wahl (2009, 172) viser til funn som tilsier at

³ <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=98258>, hentet 7.1.2013

arbeidstakere som har gjennomgått omorganiseringer og nedbemanninger angir hyppigere at arbeidskravene har økt, samtidig som omtrent 60 prosent av dem som gjennomgikk omorganiseringer oppgav økt arbeidsmengde og jobbstress.

Statens arbeidsmiljøinstitutt viser til en landsomfattende undersøkelse med nærmere titusen yrkesaktive som omhandlet omorganisering og nedbemanning fra 2006.⁴ Instituttet stadfester at omtrent halvparten av alle yrkesaktive har erfart nedbemanning eller omorganisering i løpet av en treårsperiode. De viser samtidig til at offentlig sektor hadde en høyere hyppighet av omorganisering og nedbemanning enn den private sektor. Forskjeller mellom yrkesgrupper viste seg. Omorganisering hadde et høyest omfang blant høyskole-, akademiker- og lederyrker. Blant de som hadde opplevd omorganisering var forekomsten av jobb-usikkerhet, helseplager og lavere jobbtilfredshet høyere enn hos dem som ikke hadde opplevd det. Statens arbeidsmiljøinstitutt legger til at sammenhengen er høyst sannsynlig robust og gjeldende for norske arbeidstakere generelt siden sammenhengene i liten grad ble forandret da de kontrollerte for yrke, utdanningsgruppe, sektor, arbeidstid, ansiennitet, alder og kjønn.

I en FAFO rapport om Helse- miljø- og sikkerhets tilstand fra 2007 viser det seg at 74 prosent av sysselsatte i Norge har erfart omorganisering i løpet av det siste året, noe en kan anse som er høyt antall (Bråten, et al., 2008). Rapporten viste at flere ansatte hadde opplevd at bedriften de arbeidet i beveget seg bort fra byråkratiske organisasjonsformer, og over til mer moderne og flate organiseringsformer (Bråten, et al., 2008). Videre i rapporten fremheves det at slike omorganiseringer kan for mange gi en opplevelse av en hardere jobbhverdag, økte krav, høyere tempo som igjen har gitt høyere sykefravær.

Omfattende organisasjonsendringer og omstillingsprosesser som krevde omorganiseringer preget både offentlig og privat sektor i Norge og andre vestlige land på 1980 - og 1990 tallet. En av hovedårsakene til dette var liberalisert internasjonal handel som førte til skjerpede konkurransekrav og dereguleringsprosesser i nasjonaløkonomier (Heum, Nesheim, Nordhaug og Salvanes 2006, 11). Endringene på denne tiden var inspirert av *New Public Management* (NPM) som gav en nyliberalistisk trend. Økt effektivitet, fleksibilitet, kostnadseffektivitet, mål og resultatstyring er eksempler på elementer NPM førte med seg. Begrunnelsen for omorganiseringer i den private sektoren stammer ofte fra endringer i markedsforhold og teknologi. Dette til forskjell fra den offentlige sektor hvor begrunnelsene gjerne er forankret i det å kunne tilby mer effektive og kvalitetsrike tjenester ut i fra knappe budsjetter (Ellingsæter

⁴ <http://www.stami.no/informasjon-og-medvirknings-betydning-ved-omstilling-og-nedbemanning>, lastet ned 16.01.2013

2009,76-77). Den lovpålagte NAV-reformen kan ses i sammenheng med strategier for modernisering av offentlig sektor. Denne reformen er et godt eksempel på en omorganiseringsprosess som kommuner har brukt mye tid, ressurser og penger på (Støkken 2009, 43-44).

I følge Wahl (2009, 172) har nedbemanning og kostnadsutt preget mange grupper de siste tiårene, og behovet for å beholde de ansatte som mestrer ny teknologi og nye organisasjonsformer har økt. En følge av lavere bemanning kan være høyere krav til ansattes effektivitet, strammere tidsfrister og derav en økt arbeidsintensitet. På den annen side kan omorganisering bidra til høyere effektivisering ved å føre til en bedre horisontal samhandling mellom yrkesgrupper og avdelinger. Prosedyrer for ansatte kan bli forenklet og ansvarsforhold kan bli mer tydeliggjort (Heum et al., 2006, 206). Slik kan kvaliteten øke og bedrifter få bedret konkurransekraft. Dette kan også gagne arbeidstakere ved at de kan få sikrere arbeidsplasser, samtidig kan kunder og brukere få bedre og samordnede tjenester.

Mye av den tidligere forskning tilsier at det kan være vanskelig å lykkes med omstillinger, og at ulike former for omstillingsprosesser kan gi følger som lavere jobbtilfredshet og usikkerhet blant ansatte. Noen kan oppleve omorganiseringer som en lærerik prosess, mens andre kan oppleve det som en stressende påkjenning som kan bidra til perioder med sykefravær og sykemelding. Faste rutiner og en viss stabilitet i sin jobbhverdag er noe mange setter pris på. Reaksjoner ved omorganiseringer og endringer kan være ulike, slik som ordtaket nedenfor illustrerer.

”Når forandringens vind blåser, går noen i skjul, mens andre går ut for å bygge vindmøller”.
(Kinesisk ordtak)

Enkelte kan befinne seg der at de straks ser poenget med endringer, men andre ikke så lett ser det. I følge Statens Arbeidsmiljøinstitutt kan det handle om at forandringer kan gi følelser av usikkerhet, fremkalle minner fra tidligere negative forandringsprosesser, og/eller gi frykt for følgene som forandringene kommer til å skape.⁵ På den andre siden viser undersøkelser av Arbeidsmiljøinstituttet at endringer i arbeidets organisering kan være fordelaktig, og at det kan gi bedre helse, jobbtrivsel og produktivitet. Derimot kan ansatte som ikke får god opplæring og informasjon om endringer og nye oppgaver føle seg stresset av omorganiseringen.⁶

⁵ <http://www.stami.no/informasjon-og-medvirknings-betydning-ved-omstilling-og-nedbemanning>, lastet ned 16.01.12

⁶ <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78247#omorganisering>, lastet ned 14.01.13

2.3 Endringsmodell

Kaufmann og Kaufmann (2009, 275) viser til Kurt Lewins (1951) «kraftfeltmodell» som tar for seg forandring som et resultat av dynamikken mellom motsatte krefter; de som driver forandring, og de som motsetter seg forandring. Ut ifra dette vil endringer i organisasjoner bestå av enten det å styrke endringskreftene eller svekke endringskreftene, eller begge delene. Lewins (1951) modell for endring består av tre faser; *opptining* -> *omforming* -> *konsolidering*.

Denne modellen kan ses i sammenheng med ansattes reaksjoner på forandring og omorganisering i arbeidet, selv om forandringer i det virkelige livet ikke vil skje så skjematisk som i det jeg skal beskrive. Lewin (1951) hevder at i den første fasen vil folk sette spørsmålsteget ved det vante og erkjenne behovet for forbedringer. Den andre fasen definerer, velger og tester en ut løsninger ved å foreta nye ting eller gjøre det som er kjent og vant fra før av på nye måter. I tredje fase blir de nye forandringene bygd inn i relativt stabile strukturer, fremgangsmåter og mønstre for samhandling. For at endringene skal fungere fremheves det at det er viktig at fasene i modellene følges etter den nevnte og riktige rekkefølgen, for eksempel hvis en går rett på endringene uten å ha vært igjennom den første opptiningsfasen er det høy sannsynlighet for at det fremkommer kraftig motstand mot endring eller passivitet. Slik vil ikke omformingen gi en virkelig endring i atferd i organisasjonen. Kaufmann og Kaufmann (2009, 275) viser til en såkalt omstillingskurve som skal ha stor praktisk verdi for hvordan ansatte kan oppleve det å møte diverse omstillinger i arbeidet. Kurven gir en beskrivelse av menneskers reaksjonsmønstre på forandringer og endringer via fire faser;

1. Benektelsesfase eller sjokkfase. I denne første fasen kan mennesker ha en sterk reaksjon mot endringen, og informasjonen om at endringene skal skje kan støtes ut gjennom følelsesmessig og kognitiv blokkering.
2. Reaksjonsfase. Mentale motstander mot endringene oppstår, og sannheten som slår inn kan gi større eller mindre reaksjoner som angst, sinne, tristhet og eller fortvilelse. Høyt blodtrykk eller andre psykosomatiske utslag kan samtidig forekomme.
3. Undersøkelsesfase/bearbeidingsfase. Erkjennelse av behov for det nye oppstår. Det som opplevdes som vanskelig blir litt etter litt lettere og man retter blikket fremover og åpner øynene for at endringer kan gi nye muligheter.

4. Tilpasningsfase/satningsfase. Her er har en tatt innover seg endringene, og en har tilpasset seg. Slik har en opparbeidet seg et engasjement og en aktiv holdning og innstilling ovenfor «den nye fremtiden».

Individer kan bruke varierende tid i hvordan de beveger seg gjennom fasene. Personlighet, hvordan en takler og håndterer stress, og problemløsningsstil vil være en relevant faktor for dette. Samtidig spiller totalsituasjonen inn, hvordan organisasjonen håndterer omorganiseringer og hvor mye støtte personen får i prosessen (Kaufmann og Kaufmann, 2009, 276). Denne omstillingskurven gir en illustrasjon på hvordan mennesker kan oppleve, reagere og ta innover seg endringer som omorganiseringer krever, og kan være nyttig å se i sammenheng med mine intervjuer.

Ut ifra de ulike tidligere undersøkelsene jeg har referert til angående omorganiseringer kan en se at forandringer i jobbsammenheng vil kunne ha en innvirkning på de ansatte. De kan både være positive og negative. Man ser at flere ulike faktorer kan påvirke hvordan mennesker håndterer omorganiseringer. Hvordan prosessen blir gjennomført, hva slags forventninger ansatte har, hva endringene skaper, tidligere erfaringer og typer av personlighet er faktorer som kan spille inn. Hvordan selve organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet fungerer på arbeidsplassen vil også kunne legge føringer på hvordan mennesket har det på jobb. Nedenfor vil jeg komme nærmere inn på dette.

2.4 Psykososialt arbeidsmiljø og organisasjonskultur

Stress og belastninger er tett knyttet opp mot begrepet psykososialt arbeidsmiljø. I følge Saksvik og Nytrø (2006, s.160) kan psykososialt arbeidsmiljø bli løst forklart som de psykologiske og sosiale forhold som mennesker opplever via sin arbeidsplass, og betegnelsen kommer blant annet fra teorier i sosialpsykologien som legger vekt på sosiale relasjoners viktighet for utviklingen av ens psykiske helsetilstand. Forandringer i former å arbeide og organisere jobben på kan ha betydning for arbeidsmiljøet. Statens arbeidsmiljøinstitutt stadfester at et negativt arbeidsmiljø kan føre til mistriksel, stress og sykdom. Faktorer i miljøet spiller altså inn på hvordan en har det på jobben, og omstendighetene vil påvirke individers evne til å yte. Det finnes både positive og negative psykososiale arbeidsmiljøfaktorer som vil spille inn på hvordan en opplever, takler og mestrer sin

jobbhverdag. Mennesker er forskjellige vesener og det vil være individuelle variasjoner på hvordan en påvirkes og takler ulike påkjenninger og utfordringer ut ifra miljøet rundt seg. For eksempel kan et menneske oppleve en oppgave som en spennende utfordring, mens en kollega kan se på den samme oppgaven som en uoverkommelig belastning. I følge Kaufmann og Kaufmann (2009 s.218) kan en ta for seg det psykososiale arbeidsmiljøet ut ifra to ulike perspektiver; belastningsperspektivet og berikelsesperspektivet. Førstnevnte begrep er mer negativt ladet, og ønsker å vise den mer negative og belastende siden ved miljøet.

Berikelsesperspektivet vektlegger derimot det positive og oppbyggende ved arbeidsmiljøet, noe som kan føre til at mennesker opplever trivsel i jobben sin.

En kan velge å analysere miljøet ut ifra to ulike vinklinger; det positive eller det negative.

Trolig opplever de fleste mennesker i sin hverdag en kombinasjon av disse to vinklingene.

Det kan bli bekymringsfullt hvis belastningene oppleves å bli store og begynner å påvirke ens helse og trivsel.

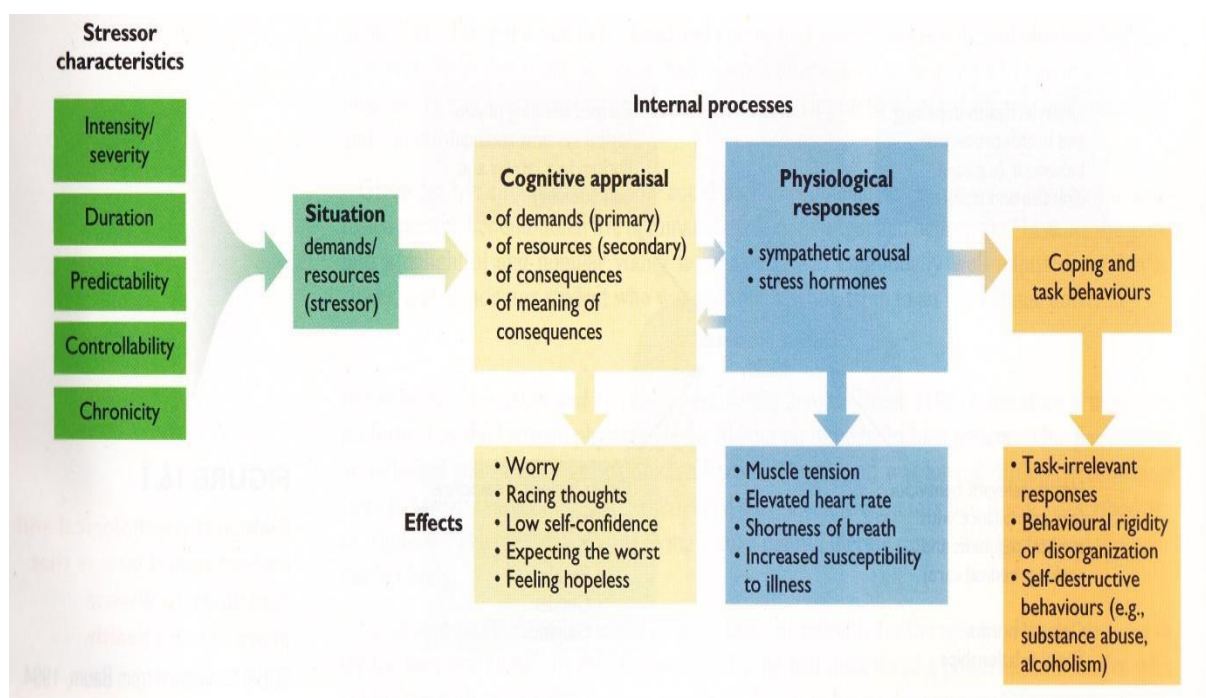
Selve kulturen på selve arbeidsplassen kan i enkelte tilfeller være en kilde til belastning.

Kaufmann og Kaufmann (2009, 266) definerer begrepet organisasjonskultur som: *”verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på”*. Det handler blant annet om rådende uskrevne normer og verdier i miljøet. Undersøkelser tyder på at organisasjonskulturen på arbeidsplassen spiller inn på graden av sykefravær. En kultur preget av for eksempel mistenksomhet, streng overvåking og kontroll vil kunne øke de ansattes risiko for sykefravær, mens en kultur som kjennetegnes av støtte og oppmuntrende tilbakemeldinger vil ha motsatt effekt (NOU:2010). I neste avsnitt vil jeg bevege meg inn på noe som hører under belastningsperspektivet, siden det er dette perspektivet som vil være relevant for oppgavens problemstilling. Jeg vil videre gå nærmere inn på temaet belastning og stress.

2.5 Belastning og stress

Stress kan bli behandlet forskjellig innenfor ulike vitenskapelige disipliner, og det finnes noe ulike oppfatninger om hvilke rolle individet har i en stressprosess. Begrepet kan tas i bruk på forskjellige måter og kan ha noe ulik betydning. En kan betrakte det i sammenhengen med en bestemt stimulus, som en respons og som et samspill mellom en organisme og miljøet (Passer et al., 2009). I Moen (2003, s.83) definerer Mcgrath stress slikt; *”en opplevd ubalanse mellom*

krav og responskapasitet under forhold der det å mislykkes i å møte kravene har viktige opplevde konsekvenser”. I følge Det store norske leksikon kan stress være en fysiologisk eller psykisk tilstand som ved ytre hendelser eller situasjoner gir en subjektiv følelse av å være under press, noe som i ulike grad kan erfares som ubehagelig eller belastende.⁷ Nedenfor er en illustrasjon av en stressmodell (Passer et.al., 2009, s.222). Modellen viser ulike stressorer i situasjoner som kan påvirke mennesket kognitivt og psykologisk. Ulike kilder og ytre påvirkninger eller stimuli som utløser stress kan defineres som stressorer. Eksempler på stressorer kan være alt ifra eksamen, ulykker, skilsmisse eller forhold i jobbsammenheng som nye oppgaver eller å skifte jobb. Figuren viser ulike effekter som kan forekomme av stresset, som for eksempel bekymring, lav selvfølelse, muskler-spenninger og andre helsebelastninger. «Coping og task behaviours» i figuren viser til hvordan individer kan individuelt reagere på oppgaver som kan være stressende.



Figur 1. Stressmodell

En kan altså se stress som en subjektiv psykisk tilstand som er ubehagelig, og at stress kan komme av ulike ytre hendelser som føles belastende. Følelser av belastning kan altså fremkomme ut ifra situasjoner preget av negativt stress. I følge Levine og Ursin (1991) er emosjonelle belastninger de mest rapporterte ut i fra stress – stimuli. Stress kan måles på ulike

⁷ http://snl.no/.sml_artikkel/stress, lastet ned 14.1.2013

måter, for eksempel ved spørreskjema hvor individer rapporterer subjektive følelser av for eksempel grad av anspenthet, visse kroppslige symptomer, angst eller fravær av velvære.

I følge Cox og Ferguson (1991) finnes det flere ulike tilnærminger en kan ta i bruk for å studere jobbstress. De refererer blant annet til den stimuli-baserte, som tar for seg jobbstress i sammenheng med stimuli-karakteristikker i personens arbeidsmiljø. Eksempelvis høye krav og forventninger som et stort antall telefonsamtaler og oppgaver som retter seg mot den ansatte, og som oppleves som belastende og vil føre til en stressreaksjon. En annen tilnærming er den responsbaserte som anser stress mer som en generell og uspesifisert respons på skadelige stimuli. En slik tilnærming anser stressresponsen som et forsvar mot en psykisk trussel som stammer fra arbeidsmiljøet eller fysiske forhold på arbeidsplassen. Stressorer ut ifra dette vil kunne føre til følelser av stress.

I følge statens arbeidsmiljøinstitutt opplever hver tredje norske arbeidstaker stress i tilknytning til sitt arbeide, og ifølge NOU 2000: 27 - *Sykefravær og uførepensjonering* finnes det indikasjoner på at flere mennesker opplever sin situasjon på jobb som masete og stressende. Mennesker opplever stress på sin egen individuelle måte, og dette kan vise seg ved at det gir ulike symptomer som for eksempel hjertebank, irritasjon, hodepine, mageproblemer eller nakke og ryggsmarter.⁸ Diffuse følelser av engstelse, uro og nervøsitet, samt søvnproblemer kan også forekomme. I følge ekspertgrupperapporten til Arbeidsdepartementet (2010, s.13) er flertallet av sykemeldingene som leveres grunnet smerter og plager i muskel og skjelettsystemet og lettere psykiske lidelser. Arbeidsmiljøinstituttet påstår at slike plager ofte er på grunn av psykiske og sosiale belastninger i jobben. Samtidig er det viktig å huske at stress er noe mennesker trenger, en viss mengde belastning er nødvendig for en ikke skal bli helt passiv, samtidig som en viss mengde stress kan forbedre yte og prestasjonsevne. En kan altså referere til positivt og negativt stress (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Som oftest er stress et alminnelig fenomen som alle til tider opplever. Det er når stresset vedvarer over tid, påvirker livskvaliteten og hverdagen negativt at det kan bli belastende og skadelig.

2.6 Mestring og personlighetstrekk

Hvordan ens mestringsevne fungerer kan være en viktig faktor for hvordan en reduserer og takler følelser av stress og belastning. Slike følelser kan individer håndtere på ulike måter. Den amerikanske psykologen Lazarus har forsket mye på området stress og mestring, og i

⁸ <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78247>, lastet ned 14.1.13

følge Lazarus og Folkman (1984) kan stressreaksjoner komme ved for eksempel store forandringer som individer oppfatter som utenfor sin egen kontroll. Mestring nevner han er en betydelig faktor her. Hvilke erfaringer, ferdigheter, evner og grad av motivasjon et menneske besitter kan være en viktig forutsetning for hvordan det takler og håndterer omgivelsene sine. For eksempel ovenfor ting en opplever som problematiske.

Individuelle personlighetsfaktorer kan innvirke på oppfatninger av arbeidsbetingelser og evne til å mestre dem. Hvor stor rolle slike trekk spiller inn er komplisert og omdiskutert. I følge Moen (2003) viser noen funn at personlighetsfaktorer kan være en potensiell belastningsfaktor, mens andre studier tilsier at personlighetstrekk påvirker forbindelsen mellom en mulig belastningsfaktor og stressreaksjon. I følge Lazarus og Folkman (1984) vil det å være i stand til å kunne møte kilden eller problemet til stress være det mest hensiktsmessige. Benektelse vil kunne lette følelsen der og da, men vil kunne gi forhøyede negative følelser i ettertid. Videre nevner de at et positivt selvbilde, å kunne søke informasjon og ha sosiale evner som det å kunne snakke, be om hjelp og støtte fra andre være måter som reduserer og letter stress. Å snakke om, og dele følelser med andre kan ha en slags rensende effekt. Samtidig kan teknikker som bidrar til avslapning, som for eksempel meditasjon og pusteøvelser være med på å minske stress.

Andre studier som refererer til målinger av personlighetstrekk og deres betydning tyder på at personer som har en tendens til å inneha en høy grad av nevrotisme eller negativ affekt har en forhøyet tendens til å oppleve emosjonelle tilstander som negativitet, bekymring og angst enn dem som scorer lavt (Kaufmann og Kaufmann 2009, 126). Ulike personlighetstester som sikter på å gjenkjenne og identifisere tilpasningsdyktighet versus emosjonell ustabilitet, kan bidra til å identifisere personer som har lettere for å bli bekymret og ha en dårlige mestringsstrategier særskilt under stress.

Poenget en kan dra ut ifra dette og til min oppgaves tema, er at visse personlighetstrekk kan være fordelaktige å ha i forhold til å takle eventuell belastning, problemer og stress ut ifra omorganiseringer og forandringer i jobbsammenheng, og i livet generelt. Mennesker kan ikke alltid kontrollere sine omgivelser, noe som for mange oppleves belastende i seg selv. Dog kan ulike faktorer hjelpe til med å gjøre det som oppleves problematisk mer oversiktlig, og gjøre det som oppleves belastende lettere. I neste avsnitt vil jeg komme innpå en modell som kan være relevant i forhold til temaet kontroll og krav.

2.7 Krav og kontroll

I følge arbeidstilsynet kan arbeidsdagen bli særlig belastende når de krav som stilles til deg ikke samstemmer med den opplevde kontrollen du har over disse.⁹ Det kan være viktig å inneha en viss balanse mellom sine ressurser og de krav som arbeidsgiver stiller. Samtidig er det viktig at jobboppgavene gir deg en viss utfordring siden det kan motvirke passivitet og demotivasjon. Det kan oppleves som belastende hvis en hele tiden blir utsatt for krevende oppgaver som en ikke klarer å håndtere, for eksempel innen tidsrammen som er satt. Det er jo et faktum at en i mange deler av arbeidslivet i dag finner høye krav til kompetanse og kunnskap for å kunne henge med i et konkurranse-preget arbeidsliv. Krav til at en skal arbeide raskt og effektivt men samtidig gjøre en grundig jobb kan ha en stressende innvirkning på ansatte. Det er dokumentert at et stadig høyt tidspress i kombinasjon med liten opplevd kontroll gir en økende risiko for hjertesykdom (ekspertgrupperapporten til Arbeidsdepartementet 2010, s.21). På den andre siden er det viktig at en opplever en viss mengde stimuli. Hvis det stilles for lite krav til deg kan en innta en tilstand preget av passivitet som over tid kan bidra til manglende vilje og lyst til å utføre jobben. I følge Nytrø og Saksvik (2006, 35) vil arbeidstakere frembringe avvergingsmekanismer mot læring og selvutfoldelse hvis oppgavene blir for lette og avgrensede over tid. Dessuten kan uklare krav også være en belastning.¹⁰

I enkelte jobber kan krav oppleves som uforenelige: På den ene siden skal en kanskje overholde budsjetter, mens på den andre siden skal en også ta hensyn til krav fra kunder og brukere. At tjenestene skal være kvalitetsrike og holde en viss standard er også noe som må tas hensyn til. Kravene fra budsjetter og overordnede økonomiske rammer kan kanskje ikke forenes uten at det går utover brukeres beste i utførelsen av jobben. Det overnevnte kan en se i lys av *krav- kontroll modellen* (figur 2) som ble fremstilt av Robert A. Karasek i 1979. Sammenfattende kan en hevde at en viss dose utfordringer og krav er essensielt for effektive prestasjoner og jobbtilfredshet, mens for mange krav uten opplevelse av kontroll vil være destruktivt (Saksvik og Nytrø 2006, 163).

⁹ <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=78774>, lastet ned 16.1.2013

¹⁰ <http://www.hmsonline.no/publisher/publisher.asp?id=51&tekstid=303>, lastet ned 16.1.2013

	Lave psykologiske Krav	Høye psykologiske krav
Opplevd høy kontroll	Lav belastning	Aktiv, læring, motivasjon for ny atferd
Opplevd lav kontroll	Passivitet	Høy risiko for psykisk belastning og sykdom

Figur 2. Krav-kontroll modell (Karasek, 1979 i Saksvik og Nytrø, 2006).

Denne modellen har senere blitt utvidet med å inkludere dimensjonen sosial støtte. Mennesker med høy grad av sosial støtte, for eksempel god kollega og leder støtte i arbeidsmiljøet, har høyere tilbøyelighet til å takle rimelige krav, opplevelse av kontroll og har mindre sjanse for å bli syk og utmattet enn de som har lav støtte, høye krav og lav kontroll i situasjoner (Saksvik og Nytrø, 2006).

Ledelsen har en nøkkelrolle her siden det er de som er på med på å stille opp ulike krav og forventninger til de ansatte og deres resultater. Samtidig skal ledere legge til rette for at medarbeidere skal kunne gjøre en god jobb, skape en utviklende arbeidssituasjon også i forbindelse med diverse omstillinger. Det er visse tiltak og forutsetninger ledere kan være med å fremme som viser seg å være hensiktsmessige i jobbsammenheng, og i forandringsprosesser som krever omorganisering.

2.8 Ledelse, jobbtilfredshet og tiltak ved omorganisering

Ledelsen er både en kilde til sosial innflytelse og måloppnåelse. Ledere skal forsøke å motivere de ansatte til innsats, samordne, organisere og se til at arbeidet blir utført slik at målene som er satt blir nådd (Kaufmann og Kaufmann 2003, s. 310)

I forhold til dette er det viktig at bedrifter har et godt HMS- arbeid (Helse, miljø og sikkerhet). Dette er i følge Thuen (2000) en av de aller viktigste konkurransefaktorene en organisasjon kan ha, og en kan si at det å ta vare på humankapitalen er essensielt for bedriften.

Endringsledelse er i følge Kaufmann og Kaufmann (2009, 277) en samlebetegnelse for

ledelse av, og i, ulike typer og grader av endringer i organisasjoner. De stadfester også at ledere besitter en utfordrende rolle i oppgaven som endringsagenter. De innehar en nøkkelrolle i det å skulle identifisere og håndtere ansattes reaksjoner i omstillinger. Samtidig fremstår ledere som et slags symbol på organisasjonen som rollemodell, formidler og opprettholder av organisasjonskulturen både på godt og vondt.

Det kan være relevant å si noe om hva som får mennesker til å trives og føle seg tilfredse i sin jobb. Ved å vite noe om hvilke faktorer som fremmer jobbtilfredshet kan en si noe om det motsatte. Tanken her er at ulike kilder til mistrivsel i arbeid i tilknytning med individuelle egenskaper hos mennesker, vil kunne vise seg som for eksempel mistrivsel, helseplager og belastning. I Kaufmann og Kaufmann (2009, 111-112) har Richard Hackman og Greg Oldham kommet frem til en god sammenfatning av diverse teorier på dette området, og viser til at sentrale positive jobbkarakteristika kjennetegnet er; *variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding*. Hvis disse fem er tilstedeværende i din arbeidsdag vil det kunne bidra til økt motivasjon og økt tilfredshet. Disse faktorene kan også gi en følelse av å ha en meningsfull jobb, og at en har et ansvarsforhold til arbeidets resultat. Dette kan føre til indre motiverte arbeidere som er mer produktive, lavere fravær og mindre gjennomtrekk blant ansatte (Hackman og Oldham, 1979).

Ut ifra undersøkelser hevder Arbeidstilsynet at det å motta lav støtte i arbeidsmiljøet, for eksempel fra ledere og kollegaer er den miljøfaktoren som gir størst fare for sykefravær på grunn av at det kan føre til psykisk belastning.¹¹ En vil i større grad være utsatt for stressfaktorer og mistrivsel om en ikke opplever positive relasjoner og sosial støtte på arbeidsplassen. Forskning viser blant annet at støtte og ros fra medmennesker og kolleger kan virke helsefremmende, og som en buffer mot belastning (Kaufmann og Kaufmann 2009, Einarsen og Skogstad 2000, 336). Stadig kritikk, negative slengbemerkinger eller lignende fra kollegaer eller sjefen virker i motsatt retning. Å være omringet av slike negative sosiale faktorer kan bidra til negativt stress, og vil igjen kunne føles belastende. Slik kan en sakte men sikkert bli brutt ned. Dette kan føre til psykisk uhelse som igjen kan gå utover den fysiske helsen, og som trolig kan føre til sykefravær. Her ser en hvor viktig det er å ta vare på menneskene rundt seg. Eksempelvis kan det å gi en positiv kommentar eller et smil til noen bidra til å gjøre deres hverdag bedre.

¹¹ <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=97514>, lastet ned 12.04.13

I dagens arbeidsliv som ofte preges av omorganiseringer kan det være en betydningsfull faktor for ledere å utvikle fleksible organisasjoner som kan tilpasse seg nye utfordringer og krav. Kaufmann og Kaufmann (2009) nevner selvledelse som en viktig faktor. Hovedtanken her er at ledere skal frigjøre ansattes ressurser slik at de kan lede seg selv. Slik kan en blant annet heve egne prestasjoner og jobbtrivsel. Samtidig nevnes det at ledere har en viktig rolle som endringsagenter og læringsarkitekter siden de skal legge til rette for bedrifters vekselvirkning mellom det stabile og det dynamiske.

I Kaufmann og Kaufmann (2009, 349) finner en at flere undersøkelser slår fast at en ledelse som blir oppfattet som karismatisk øker både jobbprestasjoner og jobbtilfredshet. Innen lederteorier er det de siste tiårene blitt rettet et blikk mot ledernes viktige rolle som en motivasjons og inspirasjonskilde for medarbeidere. Her er begrepet transformasjonsledelse blitt sentralt innen lederteorier. I følge Hilde Hetland via nettsiden Magma – *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* handler transformasjonsledelse om å motivere, inspirere og være karismatiske ved å vekke ansattes stolthet og tro på seg selv i forhold til å overstige hindringer.¹² Samtidig skal de fremstå som rollemodeller, oppfordre til nytenkning og vise hensynsfullhet ovenfor medarbeideres individuelle behov.

Arbeid og fornyingsdepartementet viser til at ledere må ha tid og rom for å kunne møte ansattes ulike behov.¹³ Dette vil være spesielt viktig i usikre situasjoner som omorganiseringer kan føre med seg. Departementet hevder at de aller fleste mennesker vil kunne møte flere faser i en forandringsprosess i jobbsammenheng. En normal første reaksjon er gjerne motstand og engstelse i forhold til at endringen vil kunne gi nye sjanser og muligheter. Forandringsprosessen vil bevege seg mot suksess om medarbeiderne går mot en fase som innebærer følelsen at endringen kan gi nye muligheter og sjanser. Men reaksjoner ved omorganiseringer kan være ulike. I følge Martinussen (2010) kan ulike måter å reagere på være de som tilpasser seg fort, ser nye muligheter, blir deprimerte eller er fiendtlig innstilt, og samt kan en finne ulike kombinasjoner av dette.¹⁴ Hvordan omorganiseringer blir gjennomført og om man får tydelig og tilstrekkelig informasjon om hva som skal skje kan bidra til å lette forandringsprosesser.¹⁵ Medvirkning er også en viktig faktor å inkludere i prosessen. I følge

¹² <http://www.econa.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>, lastet ned 17.1.2013

¹³ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/lover-og-regler/retningslinjer/2013/personalpolitikk-ved-omstillingsprosess.html?id=713133>, lastet ned 15.1.2013

¹⁴ http://www.forskerforbundet.no/upload/19297/Monica%20Martinussen_Fusjon,%20innvirkninger%20ved%20FF.pdf, lastet ned: 08.1.2013

¹⁵ <http://www.stami.no/forskningsprosjekter-ved-stami?proid=25756&subavd=0&selected=0>, lastet ned 07.1.2013

Skorstad (2002) oppfattes medvirkningsordninger som et velegnet middel for å få gjennomslag for forandringer, og kan føre til at ansatte finner seg i mer. Ledelsen kan fremlegge behovet for forandringer som unnnværlige grunnet i for eksempel endrede krav fra kunder og brukere. De kan gjøre slik at mange endringer i organisasjoner fremstår som legitime. Samtidig er viktig å huske at de som omorganiserer uten å bry seg om konsekvensene for de ansattes arbeidsforhold bryter både arbeidsmiljøloven og menneskeorganismens forutsetninger. Juridiske forhold kan være med å påvirke og legge føringer for omstillingsprosesser. I endringsprosesser pålegges arbeidsgiver et betydelig ansvar for at ansattes interesser skal ivaretas, men samtidig pålegges også de ansatte ansvar og plikter i forhold til å være fleksible og ha omstillingsevne.¹⁶ Begge parter kan ha ulike interesser som må balanseres.

Ledere på alle nivåer, fra topp til mellomledere har alle et ansvar om å jobbe med endringene med tanke på planer, struktur og utvikling. Å vite noe om eventuell problematikk knyttet til samarbeid, team og grupper er viktig. Antydninger på motstand blant ansatte kan være hensiktsmessig for ledere å være oppmerksom på, og dette kan vise seg ut ifra tegn som for eksempel forvirring (like spørsmål dukker stadig opp), umiddelbar kritikk, benektelse, omgåing og taushet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 280). Her er det nyttig at ledere har satt seg inn i ulike strategier og problemløsningsteknikker som på forhånd kan være med å bidra til at motstanden ikke blir for fremtredende, og at forandringene i for stor grad ikke går på bekostning av ansattes velferd. En kan si at organisasjoners fundamentale antakelser og verdier vil virke inn på de ansatte som arbeider der, og at organisasjonskultur vil komme til uttrykk i hvordan det psykososiale klimaet fungerer på arbeidsplassen. Ledere har samtidig en betydningsfull oppgave i hvordan de skal håndtere endringer på en god måte som gagnar bedriften og de ansatte i den grad forutsetningene gjør det mulig.

2.9 Oppsummering av kapitlet

I dette kapitlet har jeg tatt for meg teori og tidligere forskning som jeg ser som relevant for denne oppgaven. I oppgavens problemstilling har jeg anvendt begrepet belastning. I min videre undersøkelse vil jeg se begrepet belastning i sammenheng med den prosessen, stimuli eller stressoren som utløser en stressreaksjon i individet, og som kan være emosjonelt og psykisk belastende.

¹⁶ http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/L%C3%B8nns-%20og%20personalpolitikk/Personalpolitikk_ved_omstilling_rev08.pdf, lastet ned 15.1.2013

Videre vil jeg foreta en intervjustudie som vil være basert på ulike hovedtema trukket ut fra den teoretiske delen av oppgaven. Ved en intervjuguide (som jeg vil kommentere nærmere i metoddelen i neste kapittel) vil jeg stille spørsmål rundt tema som omhandler faktorer ved omorganisering som eventuelt kan oppleves belastende. I hovedsak har jeg valgt å vektlegge og konsentrere meg om tema fra teorien som handler om: Krav, kontroll og mestring som kan ses i sammenheng med modellen til Karasek (1970), tidligere undersøkelser som jeg har referert til angående belastning og stress, jobbtilfredshet, arbeidsmiljø, kollega og leder støtte samt se mine data opp imot reaksjoner mot endring (jamfør punkt 2.3). Jeg vil i analysedelen i kapittel 4 trinnvis bevege meg igjennom disse temaene, og drøfte mine innsamlede data opp mot teori. Slik vil analysen også bli mer oversiktlig presentert.

For å oppsummere noe enkelt kan en si at til tross for at omorganisering kan føre med seg positive elementer for ansatte, kan en også se ut ifra litteraturen at sider ved omorganisering kan føre med seg stressende faktorer for mennesker, som kan være belastende. Teori viser til trekk ved arbeidslivet som kan være med på å gjøre krav til elementer som kunnskap, effektivitet og tilpasningsdyktighet blant ansatte høyere enn før. Med tanke på hvordan ansatte takler og håndterer forandringer og omorganiseringer viser teorien til at ulike aspekter ved mennesket som kan ha betydning; alt i fra erfaringer, forventningene til endringene og personlighetstyper. Samtidig har jeg påpekt at ledelsen spiller en viktig rolle som endringsagenter, for eksempel ved å gi tilstrekkelig informasjon, tilrettelegge for endringer og bidra til en overordnet god organisasjonskultur. Ved å sette fokus på noe av dette i oppgaven kan jeg bidra til å gi informasjon til ledere, og den viktige rollen de har for å gjøre endringsprosessene mer håndterlige for ansatte slik at de kan oppleves mindre belastende. Sånn sett kan min oppgave ut ifra norsk kontekst være behjelpelig for å gi innsikt i sider ved omorganiseringer som kan virke belastende, og deretter også si noe om det motsatte, nemlig hva som kan virke mot belastning. Jeg vil i neste kapittel presentere den metodiske delen av oppgaven.

KAPITTEL 3. METODEDEDEL

I denne oppgavens undersøkelse står informantenes erfaring og opplevelse av omorganisering i sentrum. På bakgrunn av dette har jeg valgt å ta i bruk en kvalitativ metode, som har et hermeneutisk og eksplorerende forskningsideal, gir en dyp innsikt til det som skal studeres, og som beskriver resultatene fra forskningen ved fortolkning (Ringdal 2001). Innenfor den kvalitative grenen av forskning kan en velge å ta i bruk ulike metoder for å samle inn data. Her kan blant annet intervju, observasjon og analyse av tekst og dokumenter nevnes som eventuelle fremgangsmåter. I Ryen (2002) kommer det frem at forskere som tar i bruk kvalitative metoder for å samle inn data hevder å få tak i en dypere forståelse av sosiale fenomener, i motsetning til det man kan få ut ifra kvantitative data. Kvalitativ forskning retter blikket mot den sosialt konstruerte virkeligheten, og målet er å komme frem til en dypere innsikt i hvordan mennesker oppfatter mening, hvordan de omgås, fungerer med andre mennesker og hvordan dette fortolkes ut ifra deres sosiale og naturlige livsverden (Denzin og Lincoln 1994 i Ryen 2002).

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for studiens metodiske grunnlag. Hvilke metode en bruker vil legge føringer for fremgangsmåten en tar i bruk for å samle inn empiri, altså data om virkeligheten (Jacobsen, 2000). Jeg vil forsøke å gjøre sidene ved forskningsprosessen synlig slik at leseren kan ta del i og vurdere arbeidet jeg har utført. Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2005, s.33) viser til at forskning er en prosess som består av fire faser. Disse fasene er forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Nærmere bestemt handler det om en prosess hvor en skal hente inn, analysere og tolke data som frembringer kunnskap. Jeg vil nedenfor tydeliggjøre og reflektere rundt hvordan jeg beveget meg igjennom de metodiske delene for å få gjennomført undersøkelsen.

3.1 Forberedelse

I startfasen satte jeg i gang med å skrive ned ulike tanker og innspill rundt tema jeg syntes var interessante for videre undersøkelse. Jeg søkte også etter relevant litteratur og tidligere forskning for å bli inspirert og få ideer til endelig tema, og for hvordan problemstillingen min skulle lyde. Etter noe frem og tilbake endte jeg opp med omorganisering og belastning som valgte tema for masteroppgaven. Videre måtte jeg bestemme hvilken metode jeg ville benytte

for å samle inn data. Selve forskningsspørsmålet vil legge føringer på hvilke fremgangsmåte en burde ta i bruk for å belyse problemstillingen (Ryen, 2002). Å velge metode for datainnsamling ville være et fundamentalt valg for hvilke data jeg kom til å sitte igjen med. Jeg kom frem til at metoden som ville gi meg data med størst relevans for undersøkelsen jeg ønsket å gjennomføre var intervju. Å forberede seg til en intervjustudie innebærer en del forarbeid. I følge Kvale (1997) er det viktig at en selv har god innsikt i temaet en skal intervju om og at en har en intervjuguide som gjenspeiler teorien som skal benyttes i en senere analyse.

Det finnes flere ulike intervjutyper. Jeg valgte å benytte meg av individuelle intervjuer som gav meg en ansikt til ansikt dialog med forskjellige informanter. I følge Kvale (1997) kan man ved slike intervjuer lettere bygge et tillitsforhold til informanten, og den intervjuede kan ha lettere for å åpne seg og dele informasjon. Samtidig kan en ved å møte informantene ansikt til ansikt observere og tolke kroppsspråk, noe som kan være betydningsfullt for temaer vedkommende kan ha vanskeligheter med å snakke om. I og med at jeg kom til å samle inn personlige opplysninger måtte jeg sende inn meldeskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) for godkjenning. Etter noen dager fikk godkjennelse til å sette i gang med prosjektet.

3.2 Forskningsintervju

I følge Kvale (1997) er intervjuet en samtale hvor to personer utveksler synspunkter om et tema. Samtalen har samtidig en viss struktur og hensikt, men den er ikke likeverdig siden intervjueren definerer og kontrollerer situasjonen. Når man skal gå i dybden, få tak i informantens forståelse, erfaringer og opplevelse av fenomener er intervju en hensiktsmessig metode å samle inn data på (Ryen, 2002). Å benytte et kvalitativt forskningsintervju som metodisk tilnærming handler om at jeg skal benytte samtaleformen for å få innsikt i andres muntlige opplysninger, fortellinger og forståelser rundt mitt tema. Jeg var ute etter et utvalg av informanter som kunne gi meg sine individuelle hverdagsbeskrivelser av opplevd omorganisering og grad av opplevd belastning i forhold til sider ved dette, og for å få slik informasjon er kvalitativt intervju en god metode å ta i bruk (Johannesen og Tufte m.fl, 2005).

Å benytte intervju som metode kan både gi fordeler og ulemper. Dette vil jeg reflektere rundt i neste avsnitt.

3.2.1 Fordeler og ulemper ved intervju

Formålet med intervjuet mitt var å få innblikk i informantenes livsverden i forhold til opplevd omorganisering og hvordan dette eventuelt var belastende. Jeg var ute etter deres individuelle opplevelse og erfaringer. I min studie ville jeg da få intervju som er post-eksperimentelle, slik kan tiden som har gått påvirke hva som blir fortalt. I og med at intervjuet blir en gjenfortelling av hendelser som den intervjuede har opplevd, kan nye følelser, hukommelse og endringstendenser hatt en innvirkning på fortellingene og svarene (Thagaard, 1998). I følge Ryen (2002) kan folk ønske å fremstille seg på visse måter, slik kan en ikke alltid kan ta for gitt at det mennesker forteller er det de faktisk gjør i virkeligheten. Forskeren kan ikke ta «alt for god fisk», og vil kunne risikere få en mer idealisert ønsket selvfremstilling av informantenes ytringer. Uansett vil en gjenfortelling være en konstruksjon, og i praksis vil det være problematisk å etterprøve «sannhetsgehalten» i slike historier. I følge Kvale (1997) er ikke poenget i kvalitative metoder å finne en objektiv sannhet, men snarere å få en subjektiv forståelse av en situasjon den intervjuede har opplevd. Ulike forhold kan påvirke intervjusituasjonen, såkalte intervju effekter. I følge Ryen (2002) spiller relasjonen mellom intervjuer og informant inn på hvor godt intervjuet blir. Da jeg gjennomførte mine intervju var dette noe jeg hadde i minnet. Jeg ville forsøke å opptre på en måte som bidro til at intervjusituasjonen ble behagelig for de intervjuede. Å få informanten til å føle seg vel og åpne seg slik at en får mest mulig informasjon ut tenkte jeg var viktig. I følge Johannesen og Tufte m.fl (2005) kan ens egen manglende intervjutrening og usikkerhet virke negativt inn på informantene. Å være intervjuer er en rolle jeg ikke har vært i før, og jeg så på det som en utfordring. I og med at jeg aldri har intervjuet før ville jeg etter beste evne forsøke å ikke vise tegn på nøling og usikkerhet som kunne risikeres å smitte over på informanten. Å forsøke å legge til rette for et hyggelig møte med behagelig stemning, som de fleste ønsker i hvilket som helst sosialt møte mellom to personer, var noe jeg la vekt på i relasjonen med informantene.

Kvale (1996) viser til noen kritiske innvendinger mot det kvalitative intervjuet, og peker blant annet på at det ikke er vitenskapelig, men viser bare “common sense”. Samtidig at intervjuet er subjektivt fremfor objektivt, det kan ikke generaliseres, og at det ikke er en vitenskapliggjort metode grunnet at det er for personavhengig. Tid og kostnader kan også

være forbundet med personlige intervjuer, det tar tid å gjennomføre flere intervjuer, bearbeide og analysere data.

Sett fra den andre siden har metoden intervju flere fordeler. En kan få rike beskrivelser av menneskers kunnskap, erfaringer og forståelser som vil være meningsfullt i forhold til det man studerer. Ved intervjuer kan en også få frie og utdypende svar, en kan observere personen en kommuniserer med og man kan stille oppfølgingsspørsmål underveis hvis det trengs (Dalland, 2008). Disse fordelene valgte jeg å fokusere på siden det var dette jeg var ute etter.

3.2.2 Semi-strukturert intervju

I undersøkelsen valgte jeg å bruke et semi- eller halvstrukturert intervju. I følge Kvale (1997, s.21) er dette et planlagt intervju hvor målet er å samle inn beskrivelser av den intervjuedes livsverden hvor en senere ønsker å fortolke fenomenene som er blitt beskrevet. Et halvstrukturert intervju har en overordnet intervjuguide med en rekkefølge på spørsmålene som kan variere. I følge (Ryen 2002) karakteriseres dette ved at man på forhånd har forberedt noen hovedspørsmål eller tema, men uten å ha fastsatt rekkefølgen og spørsmålsformuleringen helt detaljert. Slik kan man stille oppfølgingsspørsmål underveis om en ønsker utdypet informasjon. Dette bidro til at mine intervju ikke ble for fastsatt, og bar preg av fleksibilitet. På den andre siden ønsket jeg ikke en for ustrukturert fremgangsmåte, dette kan nemlig gjøre det vanskeligere å sammenlikne svarene fra informantene når en skal ta fatt på analysen senere. Jeg ønsket å ha en viss struktur på intervjuet, samtidig som det kunne være rom for fleksibilitet, for eksempel at jeg kunne endre rekkefølgen på spørsmålene alt ettersom hvilke vending intervjuet tok, og hvilke svar jeg fikk fra informantene. I intervjuguiden satte jeg opp en rekke hovedtema som overskrift etter det jeg har fokusert på i den teoretiske delen av oppgaven, med tilhørende spørsmål relatert til temaene. Jeg ønsket altså å ha en intervjuguide med tema som kunne tas opp i en rekkefølge som falt naturlig for informantene. I følge Holme og Solvang (1996) vil det å være åpen for at informantene kan styre utviklingen av intervjuet i visse retninger, gjøre slik at man enklere kan fremme deres synspunkter fra deres egen forståelse.

3.3 Utforming av spørsmål

Da jeg utformet spørsmålene tok jeg utgangspunkt i noen hovedtema fra den teoretiske delen av oppgaven. Jeg la vekt på at spørsmålene skulle kunne henge sammen med temaer fra teorien, slik kunne jeg drøfte mine funn oppimot teorien for å sammenlikne. Å formulere spørsmålene syntes jeg var en krevende prosess, fordi jeg anså dette som viktig og avgjørende for hvilke data jeg kom til å sitte igjen med ut ifra intervjusituasjonen.

I formuleringen av spørsmålene ble jeg inspirert av «*QPSNordic - Generelt spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeid (2001)*». Dette er en brukermanual som blant annet inneholder et generelt spørreskjema for kartlegging av psykologiske og sosiale faktorer i arbeid, og har blitt utprøvd i flere nordiske land. *QPSNordic* er et validert instrument som er utviklet for kartlegging i forbindelse med utviklingsarbeid, tiltak og for forskning som omhandler psykologiske og sosiale faktorer i arbeid, og inneholder kvantitative spørsmål, hvor en svarer ut ifra en skala vurdering. *QPSNordic* måler en rekke dimensjoner som er funnet å være relevant for helse og trivsel i jobb, og hjelper å kartlegge forhold som gir bedre kunnskapsgrunnlag for å finne tiltak og endringer. Den inneholder for eksempel spørsmål som handler om stress og belastning. Siden mange av dem kunne relateres til min undersøkelse fikk jeg inspirasjon og gode tips for hvordan jeg kunne utforme mine kvalitative spørsmål.

Kvale (1997, 80) viser til ulike spørsmålstyper som er hensiktsmessig å burde bruke i en intervjuguide, for eksempel; direkte, indirekte, fortolkende og strukturerende spørsmål. Ut ifra dette tenkte jeg at det var viktig å kombinere ulike typer spørsmål. Spørsmålene vil kunne legge føringer for den informasjonen jeg får av informantene. I følge (Ryen, 2002) vil innsamlede data avhenge av hvordan man spør eller formulerer spørsmålene. I følge Kvale (1997, 77) bør spørsmålene dynamisk sett være med på å forme en positiv interaksjon; de skal kunne bidra til å holde samtalen i gang, motivere den intervjuede til å ville fortelle om sine opplevelser, følelser og erfaringer. Samtidig er det en fordel at spørsmålene er lette å forstå, som for eksempel at de er frie for akademiske uttrykk som kan være vanskelige for den intervjuede å tolke. I tillegg til dette la jeg vekt på å utforme flere åpne spørsmål fremfor lukkede, slik at en kunne få informantene i tale. Samtidig ville jeg også ha noen få lukkede spørsmål, siden de kan være nyttige i forhold til visse avklaringer.

3.4 Utvalg

En avgjørende faktor for å få gjennomført undersøkelsen er å velge ut informanter. Det finnes ulike oppskrifter for hvordan en kan velge ut informanter til en undersøkelse. I følge Lund og Haugen (2006) skal man benytte den fremgangsmåten som gjør at dataene får best mulig validitet. Ryen (2002) anbefaler at en søker etter et utvalg som innehar variabler som er relevante i forhold til problemstillingen. I kvalitative undersøkelser er ikke hovedpoenget å sammenlikne et stort antall enheter eller sikre representativitet, men heller å få info om handlinger og hendelser som er betydningsfulle i forhold til problemstillingen (Ryen, 2002). En kan ved dette ha et lite antall informanter siden det er informasjonen de kommer med som er i sentrum. Det er viktigere å finne informanter som kan komme med betydningsfull og informasjonsrik data til undersøkelsen, enn at det er et stort antall informanter. Ut ifra dette var det viktig at jeg fant informanter som hadde vært igjennom og opplevd omorganisering i jobben.

Jeg benyttet meg først av det som betegnes som strategisk utvelging for å rekruttere informanter. I følge Halvorsen (1993) baseres de fleste informantintervjuer på utvalg som er nettopp strategiske. Jeg valgte ut informanter som hadde de egenskapene som jeg anså som strategiske i forhold til oppgavens problemstilling, som jeg da tenker de har på basis av at de hadde opplevd omorganisering. Den utvelgingsmåten ble benyttet ovenfor de tre første informantene. Disse hadde jeg personlig kjennskap til fra før av, og jeg visste at de hadde opplevd omorganisering. Informantene som jeg i første runde intervjuet hadde igjen kjennskap til andre venner/kollegaer som også hadde vært igjennom omorganiseringer. På denne måten fikk jeg oppgitt navnet til andre potensielle intervjuobjekter som det var aktuelt for meg å kontakte. Å rekrutterte informanter på denne måten kalles snøballutvelging (Halvorsen, 1993). Mine informanter ble altså rekruttert på bakgrunn av strategisk- og snøballutvelgelse, og jeg anså at slike former for utvelging var behjelpelige for å bidra til at jeg fikk informanter som satt inne med relevant informasjon.

Det ble til sammen et utvalgt på ni informanter som jeg foretok individuelle intervjuer med. Alle informantene hadde jobber med ulike karaktertrekk fra «det nye arbeidslivet», samtidig som de alle hadde opplevd diverse former for omorganisering i arbeidet, noen større og mer omfattende enn andre. Samtlige hadde opplevd flere former for omorganisering opp igjennom karrieren. Disse informantene hadde gjerne jobbet flere år i arbeidslivet.

I følge Thagaard (2003) bør ikke antallet informanter være større enn at man kan foreta inngående og dype analyser. Samtidig vil problemstillingens karakter, og tiden man har til rådighet være en medspillende faktor. I og med at masteroppgaven skal leveres innen en viss tidsfrist kunne ikke antallet intervjuer være for omfattende, men samtidig ønsket jeg å oppleve at jeg hadde foretatt tilstrekkelig antall intervjuer. Dette fordi det er viktig å få nok informasjon så jeg har et godt datagrunnlag for analyse og tolkningsdelen. Jeg var bevisst på at mitt metodevalg skulle ha fokus på dyptgående analyser og tolkninger av data fra utvalget, fremfor generaliseringer, men samtidig kunne det være interessant å se om det var visse mønstre og sammenhenger i intervjudata som kunne ha en overførbarhetsverdi. Overførbarhet vil jeg blant annet komme mer innpå i avsnittet 3.8.3 som handler om vurderinger av metodebruken.

Utvalget bestod av fire menn, og fem kvinner. Jeg la stor vekt på at utvalget skulle bli anonymisert slik at personene ikke kunne bli gjenkjent ut ifra det som presenteres i teksten, og der jeg gjengir sitater vil navnene være fiktive. Fire av informantene var ledere; en kvinnelig og en mannlig rektor som jobbet på to ulike offentlige skoler, og en kvinnelig og en mannlig mellomleder i to ulike private bedrifter. Fjerde og femte informant var kvinner som jobbet i NAV. De tre resterende informantene jobbet ved ulike private bedrifter. Slik fikk jeg et utvalg med personer fra både offentlig og privat bransje som var ledere og vanlig ansatt. Samtidig var det to ulike aldersgrupper; en gruppe rundt femtiårs alderen, og en gruppe rundt trettiårs alderen.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

På forhånd av intervjuene hadde jeg gitt alle informantene et informasjons og samtykkeskriv som inneholdt studiens hensikt og tema. Her var det opplyst at det var frivillig å bli intervjuet, og at en ville sikres anonymitet. Samtidig var det oppgitt at all gjenkjennelig data om dem ville bli slettet etter at undersøkelsen var ferdig. Det tok varierende tid i mellom å få fastsatt en avtale med informantene til gjennomføringen av intervjuet. Noen var rimelig opptatte og utsatte avtalen et par ganger, men det gikk seg til etter enkelte små «purringer». Jeg satt stor pris på at alle informantene jeg kom i kontakt med var meget behjelpelige, og stilte opp til å bli intervjuet. Jeg forsøkte så godt jeg kunne å vise min takknemlighet over dette.

Intervjuene ble etter informantenes ønske gjennomført på deres arbeidsplass, eller hjemme hos informantene. Intervjuene som fant sted på deres kontorer var avklart med leder/arbeidsgiver på forhånd. Lengden på intervjuene var varierende, alt etter hvor snakkesalig informantene var. De fleste intervjuene varte rundt en halv time. Noen hadde mer informasjon å komme med enn andre, noe jeg var forberedt på. Ut ifra dette krevde enkelte av intervjuene flere oppfølgingsspørsmål enn andre for å få ut mer informasjon, samtidig prøvde jeg å ikke være for pågående. Noen av informantene fremsto som mer ordrike og hadde lettere for å fremme beskrivelser enn andre, på denne måten kunne lengden på intervjuene og grad av inngående oppfølgingsspørsmål variere noe. Ut ifra at enkelte av informantene hadde mer å dele enn andre vil også fylde på de illustrerte sitatene i analyse og tolkningsdelen variere - noen informanter vil bli mer siterte enn andre på bakgrunn av sine fyldige og mer tykke beskrivelser.

I følge Ryen (2002) skal en intervjuer være en god lytter, og ha øyekontakt med informanten. Å være en god lytter i kombinasjon med å skulle skrive ned all data for hånd kan være en utfordring. Det anbefales derfor i intervjuer å bruke båndopptaker (Ryen, 2002), noe jeg benyttet meg av. I intervjuene valgte jeg å ha hovedfokuset på øyenkontakt, lytting, og kun ta noen korte notater om det kom frem noe jeg anså som betydelig. Slik fikk jeg den fordel at jeg kunne få med meg non-verbal kommunikasjon. Jacobsen (2000) viser at ved å bruke lydopptaker sikrer man seg ordrett hva de intervjuede sier, samtidig som flyten kan opprettholdes i intervjuet, men at enkelte kan føle seg brydd av å skulle bli tatt opp på bånd. Det virket ikke som om dette var problematisk for mine informanter ettersom ingen av dem hadde noen innvendinger mot dette. I enkelte tilfeller ble vi sittende å samtale etter at jeg hadde gått igjennom intervjuguiden, slått av båndopptakeren og avsluttet intervjuet. Da kunne noen av informantene fortsette å prate videre om temaet, noe Ryen (2002) viser til: «*det er da det interessante blir sagt*». Ved å slå av båndopptakeren kan muligens noen føle det som mindre «stivt», og være friere angående det å fortelle ting. Om dette skjedde noterte jeg dette ned i etterkant.

Under intervjuene forsøkte jeg å være bevisst på å komme med bekreftende responser og signaler på det som ble fortalt for å bidra til en forståelsesfull atmosfære preget av interesse. For eksempel et lite nikk i ny og ne anså jeg som et bidrag til dette. Selv om jeg hadde gruet meg litt til intervjuene på forhånd syntes jeg at jeg hadde god kjemi med alle informantene, og at intervjuene gikk bedre enn forventet. Jeg merket godt at intervju byr på en relasjon mellom forsker og informant som er asymmetrisk. Dette fordi informantene på sin side delte mer eller

mindre private opplevelser om seg selv, mens jeg som forsker kun stilte spørsmål. Dette kan en betrakte som et visst ubalansert maktforhold ved at en part gir informasjon, og en annen ikke.

Jeg opplevde at enkelte av spørsmålene i intervjuguiden var i noen grad overlappende, altså at de bydde på tilbakemeldinger som informantene allerede hadde svart på i tidligere spørsmål. Spørsmålene kunne altså bære preg av likheter. I enkelte intervju forsøkte jeg til tross for dette å stille alle spørsmålene, slik kunne det bidra til å få bekreftende svar, og kanskje få utdypet informasjonen ennå mer. Om jeg opplevde at jeg hadde fått tilstrekkelig og utdypet tilbakemeldinger på et tema, hendte det at jeg valgte å hoppe over et bestemt spørsmål. På bakgrunn av dette opplevde jeg det som en fordel å bruke en halvstrukturert intervjuguide, siden det gav meg rom for fleksibilitet slik at det jeg kunne «skreddersy» og tilpasse noen av spørsmålene og deres rekkefølge alt etter intervjusituasjonen.

3.6 Kommentarer og vurdering av min metode bruk

Når man skal undersøke noe vil en som menneske forstå fenomenet på grunnlag av visse forutsetninger basert på sin egen forforståelse (Gilje og Grimen, 1993). Mennesker tolker verden ut i fra sine «egne briller», og en vil aldri møte verden forutsetningsløst siden en har egne erfaringer, opplevelser og ervervet kunnskap på bakgrunn av sin sosialisering. Å reflektere rundt dette, altså være bevisst på sin egen forforståelse når man skal forske noe er viktig. Jeg ville med mine intervju få innblikk i andres forståelse av noe, og med dette måtte jeg prøve å legge vekk mine egne fordommer og forforståelse, og på denne måten bli mer åpen og mottakelig mot det som ble fortalt. Samtidig måtte jeg forsøke å overveie hvordan min egen forståelse påvirket og hadde innflytelse på forskningsmaterialet. I Kvale (1997) nevnes det å ha en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming i intervjuer. Dette innebærer at en skal forsøke å lytte fordomsfritt, la være å forstyrre de intervjuede når de gir frie beskrivelser av sine erfaringer, og legge til side sine egne forut-antakelser. Hermeneutikkens tilnærminger vektlegger blant annet at en skal ha en tolkende lytting til det mangfoldet av betydninger som kan ligge i informantenes uttalelser. En åpenhet med vekt på muligheten for at det kan trenge stadige omtolkninger, dette er sentralt i det som kalles «den hermeneutiske sirkel». En kan betrakte det som en runddans av tolkninger, før en kommer frem til det en anser som passende og mest riktig, samtidig som en har sine egne forut-antakelsers påvirkninger i minnet. Dette både på bakgrunn av informantenes svar, og det som ligger bak ens spørsmål. På basis av dette ville jeg hele tiden i prosessen være bevisst på at jeg var nødt

til å granske mitt eget ståsted og være bevisst på mine følelser, og samtidig forsøke å legge vekk eventuelle fordommer. I bunn og grunn kom jeg frem til at det å være en god lytter var noe av det jeg ville fokusere mest på.

Jeg har vært bevisst på at enkelte av mine spørsmål kan virke ledende, noe som kan virke noe inn på informantenes svar, men jeg opplevde ikke dette som noe stort problem i og med at informantene blant annet kom ut som reflekterte. I enkelte av intervjusituasjonene måtte jeg forklare spørsmålene mine mer inngående, dette satt jeg pris på i og med at det sikret en mer korrekt forståelse av meningen bak spørsmålene. Dette overnevnte kan være med på å påvirke troverdighet i intervjuet, noe jeg kommer mer inngående innpå i avsnitt 3.8.1.

Hvordan intervjueren oppfattes ut ifra for eksempel alder, kjønn og utseende kan påvirke relasjonen mellom forsker og informant (Johannesen og Tufte m.fl. 2005). Jeg opplevde de fleste informantene som engasjerte, villige til å åpne seg og dele det de hadde som var relevant ovenfor spørsmålene mine, men som nevnt hadde enkelte flere opplevelser å dele enn andre. Dette kan ha ulike årsaker, kanskje opplevde enkelte av de eldre mannlige informantene at det var en noe rar situasjon å skulle sitte og åpne seg for en fremmed ung dame som meg selv. Jeg var klar over at noen av spørsmålene kunne oppleves som mer private enn andre. Dette kunne gjøre noen tema vanskelige å snakke om for noen. Alle mennesker er ulike, noen mer tilbakeholdne enn andre ovenfor det å klare å dele opplevde erfaringer. Jeg var obs på dette, og som tidligere nevnt prøvde jeg så godt som mulig å legge til rette for en behagelig og tillitsfull relasjon. Dette kan en se i sammenheng med at det er viktig å være bevisst rundt etiske betraktninger, noe jeg kommer innpå i neste punkt.

3.7 Etikk

I forskning er det gjennom hele prosessen ulike forskningsetiske retningslinjer som må følges og overveies. Som forsker var jeg bevisst på at jeg hadde et individuelt ansvar for min egen forskningsvirksomhet, samt ovenfor kvaliteten på resultatene. I følge Aadland er etikk "(...) systematisk refleksjon over moralsk praksis." (Aadland, 2005, s.26). Videre konstaterer han at moral er "oppfatningar av rett og gale, knytte til eigne eller andre sine handlingar". Jeg utførte mine intervju med den bevissthet av at intervjuobjektene ikke skulle risikere ubehagelige følger av å delta, og være sikre på at anonymitet og konfidensialitet ville bli tatt vare på. I følge «Forskningsetiske Komiteer» skal man hele tiden ivareta integriteten til personene som blir intervjuet, både under og i etterkant når resultatene skal presenteres. Samtidig skal sensitive opplysninger bli behandlet med varsomhet.¹⁷ Jeg var klar over at et tema som omorganisering og belastning muligens for noen kunne vekke ubehagelige minner, og kanskje være et følsomt tema, alt etter hvordan deres erfaringer var. Som tidligere nevnt hadde jeg på gitt informantene et detaljert skriv med samtykkeskjema hvor det var opplysninger om at det var et frivillig prosjekt hvor man når som helst kunne trekke seg fra studien. Prosjektet er også blitt behandlet og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD).

3.8 Validitet og reliabilitet

Innenfor forskning snakker en gjerne om to begreper i forhold til kvaliteten på data; validitet og reliabilitet. Førstnevnte tar for seg dataenes gyldighet, mens reliabilitet handler om hvor troverdig og pålitelig resultatet er. Disse to begrepene kan altså si noe om kvaliteten i forskningen (Johannesen og Tufte mfl. 2005). I følge Ryen (2002) har det av ulike grunner vært rettet kritikk mot hvor passende validitet og reliabilitet er for kvalitativ forskning. Fra ulike hold hevdes det eksempelvis at det ikke finnes noen angripelig virkelighet "der ute" som man kan samles om. Slik kan det bli problematisk å erverve direkte kunnskap om virkeligheten siden det finnes utallige konstruksjoner av den. Samtidig kan det være vanskelig innenfor den kvalitative grenen av forskning å måle noe helt nøyaktig, noe som en ofte er ute etter i kvantitative undersøkelser. Fra ulike forskerhold hevdes det at begrepene validitet og reliabilitet ikke er like passende i kvalitative metoder som i kvantitative metoder. I følge Thagaard (2003) kan man i stedet vurdere kvaliteten i kvalitative forskningsmetoder etter begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

¹⁷ http://www.etikk.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/#_Toc218496469, lastet ned 13.2.2013

Troverdighet er knyttet til om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten av tolkningen og om den forståelsen det enkelteprosjekt fører til, støttes av annen forskning. Overførbarhet har referanse til omtolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse, også kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard 2003, 20).

3.8.1 Troverdighet

Troverdighet knyttes opp til forskningens tillit, og Thagaard (2003) hevder at en kan sikre tillit ved å være åpen og gjøre rede for hvordan data er blitt utviklet gjennom hele prosessen. For å oppnå troverdighet i min studie forsøkte jeg hele veien i å redegjøre for mine fremgangsmåter, og hvorfor jeg hadde foretatt ulike valg. Sitater som vil bli vist i drøftings- og analysedelen vil kunne bidra til å vise eksempler, og gi innsikt i hva som er kommet frem i mine intervjuer. Sitatene jeg viser vil gi en pekepinn på hva jeg baserer mine tolkinger og analyser ut ifra som igjen kan bidra til å øke troverdigheten. Jeg vil samtidig være tydelig og skille mellom det som er mine egne vurderinger, tolkninger og hva som er fra kildematerialet ut ifra intervjuene. Gjennom hele intervjuprosessen forsøkte jeg å være kritisk til meg selv og for eksempel reflektere rundt måten jeg hadde utformet spørsmålene på, hvordan disse kunne påvirke informantenes tilbakemeldinger, og hvordan jeg gjennomførte intervjuene. Jeg ville etter beste evne forsøke å sikre at resultatet var å stole på, slik at det bidro til å øke troverdigheten. I følge Jacobsen (2000) vil datainnsamlingsmetoden innvirke på dataenes gyldighet. Ryen (2002) viser at dette har å gjøre med såkalt intern gyldighet.

Måten man velger å transkribere intervjuene på kan påvirke troverdigheten (Kvale, 1997). Jeg transkriberte alle mine intervju ordrett, noe som kan øke troverdigheten. På den andre siden kan det at det kun var meg som tolket lydopptaket være uheldig. I følge Thangaard (2003) kan det at flere forskere er med å tolke data være en fordel for studiers troverdighet, men i og med at dette var en individuell masteroppgave var dette ikke et alternativ. Samtidig har jeg tatt i bruk anerkjent og aktuell teori på feltet som omhandler tema rundt belastning og omorganisering, dette kan gi meg innsikt, og slik kan jeg få et bedre grunnlag til å se mine data i lys av teorien. Dette mener jeg kan bidra til å styrke undersøkelsens troverdighet. Metoder for forskning åpner også opp for at en kan ta i bruk metodetriangulering som innebærer at en kombinerer kvalitative og kvantitative tilnærminger. Metodene kan komplementere og supplere hverandre, for eksempel kan det som er en mangel eller ulempe i den ene metoden veies opp i den andre metoden. Slik kan studiens troverdighet styrkes (Ryen, 2002). Jeg hadde i tankene at det å kombinere min intervjustudie med for

eksempel en kvantitativ pre-spørreundersøkelse med ulike skala-vurderinger kunne styrket min studie, men grunnet tidsperspektivet ville dette bli krevende.

3.8.2 Bekreftbarhet

I kvalitativ forskning vurderer man bekreftbarhet oppimot hvordan data og resultat er blitt tolket (Thagaard, 2003). Jeg forsøkte å være åpen for alternative tolkninger enn dem jeg merket at jeg hadde opparbeidet meg på forhånd. Selv om jeg på forhånd forsøkte å stille med et så åpent sinn som mulig, kan det være vanskelig for mennesker å legge fra seg tanker som gir føringer for hvordan en oppfatter situasjoner. Ved flere anledninger opplevde jeg annerledes tilbakemeldinger og svar på spørsmål fra intervjuguiden enn det jeg forventet fra personen foran meg. Dette utfordret altså min forforståelse, gav meg ny innsikt og uventede svar, noe som jeg syntes var interessant. Jeg merket at det er betydningsfullt å være kritisk til sine egne tolkninger og forhåndsdomninger, noe som Thagaard (2003) nevner er viktig å være.

I funnenes fremstilling har jeg valgt ut tema som kan knyttes opp mot min problemstilling, på denne måten var jeg nødt til i noen grad å begrense intervjumaterialet. Dette kan være en ulempe ved at alle beskrivelser ikke vil kunne komme med. Dessuten kan det på noen måter redusere helhetsinntrykket på intervjuene, men på den andre siden er det en fordel at de utvalgte sitatene er med på å tydeliggjøre oppgavens tema og tolkninger. Lesere kan på sin side opparbeide seg sine egne tolkninger av materialet opp mot eksisterende teori.

I følge Kvale (1997) kan det bidra til økt bekreftbarhet ved at andre tester tolkningene, noe som kalles valideringsfellesskap. Jeg har ikke benyttet meg av noe omfattende valideringsfellesskap, men jeg anså at oppfølgingsspørsmål og bekreftende spørsmål ovenfor informantene bidro til dette. Gjennom oppfølgingsspørsmål kan en sikre at tolkninger en foretar stemmer overens med informantenes ytringer. Dette kalles responsvalidering, og kan bidra til at fortolkninger får bekreftelse (Ryen, 2000). Slik prøvde jeg altså å sikre at informantene gikk god for tolkningene mine. I følge Fangen (2004) kan responsvalidering bidra til at informanten kan kjenne seg igjen og ikke føle seg utbyttet i en analyse, men samtidig er det viktig å ha i minnet at informantene ikke skal styre fortolkninger slik at en ikke kan ivareta friheten i forskerrollen og i sin kritiske sans. Jeg hadde også en veileder som kunne være med på å bidra med hjelp og kommentarer i hele prosessen.

3.8.3 Overførbarhet

Overførbarhet har å gjøre med forståelsen og innsikten som utarbeides innenfor et enkeltprosjekt, og i hvilken grad den kan være relevant i andre sammenhenger utover den gjeldende undersøkelsen (Thangaard, 2003). Det handler altså om resultatet kan være gjeldende og i andre liknende situasjoner. Mine innsamlede data kan i ren vitenskapelig forstand kun fortelle noe om de enhetene som har blitt intervjuet i min undersøkelse, men til tross for dette foreligger det gjerne et ønske om muligheter for å trekke slutninger som gjelder for flere. I følge Hellevik (1999) vil det kunne være interessant å se om en kan si noe om alle enhetene som problemstillingen gjelder ovenfor, men dette kan være problematisk i kvalitativ metodetilnærming. Jeg har såpass få informanter, og dette vil ikke gi noe grunnlag for generalisering, men som nevnt er ikke dette siktemålet. Det er mer interessant å kunne si noe om ekstern gyldighet, om funn kan ses i sammenheng med andre liknende tilfeller (Ryen, 2002). Kvale (1997) viser til at kvalitative studier kan være relevante i større sammenhenger.

I følge Forskningsetiske komiteer har en som forsker et individuelt ansvar for å unngå ubegrunnede oppfatninger i sine tolkninger.¹⁸ Tolkningen skal ikke bryte med personers selvforståelse, og det skal stilles strenge krav til begrunnelse og dokumentasjon i forskningsprosessen. Samtidig viser forskningskomiteene at man heller ikke skal gi de utforskede en sensorrolle ovenfor tolkninger, dette vil kunne bryte med at forskning skal bære et prinsipp av frihet og uavhengighet. Samtidig vil en unngå tilfeller hvor forskerens forståelse og tolkninger er fjernt og distansert fra de som er blitt forsket på. Min undersøkelse er grunnlagt på et rimelig lite utvalg av informanter, samtidig som de er strategisk trukket ut etter et visst formål. Dette vil ikke kunne gi meg noe bevis på at dere svar er representativt for større sammenhenger, men på den andre siden er undersøkelsen forsøkt å gi grundige tolkninger og analyser opp mot mer omfattende tidligere undersøkelser og teorier. Jeg vil på grunnlag av dette påstå at resultatene mine kan bidra til en forståelse og pekepinn som kan gi en viss nytteverdi til andre liknende situasjoner, for eksempel om tiltak som eventuelt kan fremmes for å gjøre enkelte sider ved omorganisering lettere for mennesker i jobb.

I følge Jacobsen (2000) finnes det to former for kunnskap; ny genuin kunnskap som gir utvidelse av oppfatninger, eller eksisterende kunnskap som har blitt raffinert og utviklet. Jeg vil fremheve at hensikten min har vært å utdype, eksplorere og undersøke et valgt fenomen;

¹⁸ http://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/#_Toc218496469, lastet ned 25.02.13

eventuell belastning ut ifra sider ved omorganisering. Jeg kan ikke påstå på grunnlag av mitt innsamlede datamateriale at ny genuin og overaskende kunnskap er blitt utviklet. Det jeg heller kan håpe på at jeg har vært med på å fremme og gi en utvidet innsikt i forhold til eksisterende kunnskap.

3.9 Transkribering og analyse

I følge Ryen (2002) innebærer analyse av kvalitative data først og fremst at en skal redusere datamengden, og forsøke å etablere orden, struktur og mening. I etterkant av intervjuene transkriberte jeg alt som hadde blitt tatt opp via båndopptakeren. Dette var tidkrevende, men samtidig bidro det til en nyttig refleksjonsprosess for meg selv i hvordan jeg utøvet rollen som intervjuer, for eksempel hva som var bra og hva som kunne vært bedre.

Målet med kvalitative forskningsintervjuer har blitt beskrevet som et kontinuum av beskrivelser og tolkninger av temaer i de intervjuedes livsverden. I følge Thagaard (2003, 33) kan ”tolkning og analyse ses som to sider av samme prosess, fordi vi ikke kan beskrive og kategorisere hendelsesforløp uten samtidig å tillegge hendelsene en mening”. I denne prosessen vil man ved tolkning og analyse bidra til å dra ut meningsinnholdet i data, og denne meningen må settes i sammenheng med beskrevet teori og ikke minst bidra til å belyse problemstillingen.

Omfanget av de transkriberte intervjuene ble rimelig stort og jeg foretok derfor en reduksjon av data ved å presentere data mer eksplisitt, dette er med på å bidra til at dataene tilrettelegges for videre analyse (Thangaard, 2003). Å skulle analysere kvalitative data betraktes ikke som en objektiv faktaorientert øvelse, men basert på forskerens egne subjektive tolkninger (Kvale, 1997). Jeg har vært opptatt av å underbygge framstillingen av data med rikelige sitater med anonymiserte og fiktive navn på intervjuinformantene. Sitatene vil allikevel være basert på min subjektive tolkning som forsker, ut ifra dette vil kvaliteten på disse delvis være opp til lesere å vurdere.

Videre måtte jeg finne en bestemt analysemetode som var passende å ta i bruk. Det finnes ingen enkelt fasit eller nøkkel for hvordan en skal gå frem her, men analyseteknikker kan hjelpe til og være nyttige verktøy. Teknikkene avhenger primært av forskeren selv, og de spørsmålene som blir stilt i begynnelsen av studien (Kvale, 1997). Kvale (1997, 121) viser til fem forskjellige analysemetoder som kan brukes ovenfor intervjuer; meningskategorisering, meningsfortetting, meningsstrukturering gjennom narrativer, meningstolkning og ad hoc

metoder for meningsgenerering. Jeg har ikke brukt en klar standardisert metode i den analytiske tilnærmingen. Analysen min er et resultat av en form for generell meningsfortolkning av data, og jeg vil illustrere med sitater fra intervjuene. Jeg sikter på å sammenstille det som kommer frem i intervjuene ved å fremheve særskilte betydninger og gi en oversikt over dette. Jeg vil forsøke å tolke, drøfte og gi en selvstendig vurdering på det innsamlede datamaterialet. Jeg vil komme inn på mening, struktur, likheter og ulikheter.

3.10 Oppsummering av kapittelet

I dette kapittelet har jeg vist til min metodiske tilnærming. Jeg benyttet meg av kvalitative forskningsintervju, hvor jeg hadde rollen som intervjuer. Et utvalg på ni informanter ble intervjuet. Jeg har forsøkt å belyse og gjøre rede for de mest sentrale og viktige delene av valgene til metodebruken. Jeg har tatt for meg hele prosessen fra forberedelse til gjennomføring, og analyse av innsamlet data. Samtidig har jeg reflektert og vært obs på hvordan jeg har vært et instrument for å samle inn data om andres oppfatninger og erfaringer. Ut ifra min innsikt og oppfatninger har jeg vært med på å styre valg, og hvor jeg derav vil kunne være med på å påvirke produksjonen av data. Å foreta gode intervju preget av tillit har vært viktig. Jeg ville forsøke å fremme en situasjon som gav meg en dypere forståelse, og som bidro til å få relevant kunnskap om erfarte opplevelser rundt temaet omorganisering som i hovedsak skulle knyttes opp mot eventuelt belastning. I neste kapittel vil jeg presentere empiri og analyse.

KAPITTEL 4. EMPIRI OG ANALYSE

Empiri- og analysedelen deles inn etter de samme temaene som i intervjuguiden. Innenfor hvert av temaene vil jeg gjengi ulike sitater fra intervjuene som jeg anser som relevante for undersøkelsens tema og problemstilling, og presentere en oppsummering av hovedfunnene på slutten av hvert tema. Jeg vil drøfte og tolke intervjudata opp i mot teori. Jeg vil forsøke å få en dypere innsikt i hvordan diverse faktorer har betydning for om omorganisering oppleves belastende. Siden utvalget består av begge kjønn, to ulike aldersgrupper, leder og vanlig ansatt i offentlig og privat bransje kan det være interessant å se etter noen likheter og forskjeller i intervjudata. Med tanke på at materialet ikke er særlig omfattende i størrelse vil det neppe være aktuelt å kartlegge systematiske forskjeller. Analyse og kartlegging av informantenes individuelle opplevelse vil stå i sentrum.

Jeg har delt empiri og analysedelen inn etter disse temaene:

- Generelt om informantenes opplevde omorganisering/forandring i jobben
- Belastning og stress
- Krav, kontroll og mestring
- Jobbtilfredshet
- Kollega-, lederstøtte og arbeidsmiljø

4.1 Generelt om informantenes opplevde omorganisering/forandring i jobben

To mannlige informanter tilhørende den eldre gruppen som var i femtiårene jobbet i en privat bedrift. Informanten Torstein hadde arbeidet der siden 2006. For en tid tilbake opplevde Torstein at avdelingen hans ble lagt ned, og dette førte til at han måtte gjennom en omorganisering som i hovedsak handlet om en overflytning. Omorganiseringen han opplevde handler altså om at avdelingen han arbeidet i ble lagt ned, og lagt under en annen avdeling.

Paul arbeidet også i det private som leder. Han leder ingen ansatte, men legger til at han har et stort ansvar i jobben som han har hatt siden 1996. I 1996 ble nemlig firmaet hans kjøpt opp av

et annet firma, og han ble med på dette «overflytningslasset» som han kalte det. Han hadde opplevd en form for omorganisering i arbeidet som innebar nedleggelse og overflytning.

Som følge av omorganiseringen opplevde Torstein i stor grad å beholde de samme jobboppgaver som før, men fikk en ny leder. Paul på sin side forteller at: *Omorganiseringen gav flere fettlag opp til toppen, og jobben ble mer konsentrert fra en total økonomijobb til mer konkrete edb-tjenester.* Han fikk i likhet med Torstein også i stor grad drive med samme oppgaver som før, men oppgavene hans fikk noen endrede mål. Paul legger til at nye ledere var noe han stadig opplevde å måtte forholde seg til.

De to neste informantene var kvinner i trettiårene som arbeidet i NAV (Arbeids og velferdsforvaltning). Nora var saksbehandler, og hadde hatt stillingen i ett års tid da hun fikk utvidet sin stilling. I denne perioden opplevde hun også at kontoret hun arbeidet på gjennomgikk den store NAV-reformen hvor det skjedde en sammenslåing av ulike forvaltningsenheter innen arbeid, velferd og trygd. Nora forteller at: *Nav er kjent for hyppige omorganiseringer, for eksempel med tanke på struktur både horisontalt og vertikalt.* Hennes NAV kontor var et av de siste NAV kontorene som ble sammenslått i Norge, og dette har blant annet ført til at hun har stadig måtte forholde seg til mindre og større forandringer og justeringer i jobben. Hun forteller at omorganiseringen førte til at: *Jeg gikk fra å ha strukturerte arbeidsoppgaver, til å oppleve mer kaos. Jeg hadde samme ansvar og arbeidsoppgaver, men omorganiseringen førte for meg til mer uklarhet med tanke på struktur, og fremgangsmåten jeg nå skulle løse oppgavene på. Jeg måtte finne nye måter å jobbe på. Samtidig var det også nye datasystemer man måtte sette seg inn i.*

Hun forteller at hun syntes dette var kaotisk, siden hun måtte sette seg inn i nye ting, finne nye løsningsmetoder, og attpå til måtte hun bytte arbeidslokalisasjon. Hun meddeler med en noe oppgitt stemme: *Alt var nytt.. til og med glassene var nye.*

Kari som også tilhørte den yngre gruppen av informanter arbeidet også i NAV. Hun har hatt stillingen i over ett år, men har allerede opplevd en omorganisering i form av det hun beskriver som en organisasjonsendring, og hun legger til at den pågår ennå. Som følge av dette har hun opplevd å få flere nye regler, retningslinjer og et nytt kvalitetssystem som er mye mer styrt fra overordnet direktorats-nivå. Dette påvirket hvordan hun skulle utøve sin yrkesrolle. Endringen handler om forandringer i roller, ansvar og hvilke målsetninger hun og hennes kollegaer skal arbeide mot. Informanten viser meg med hendene hvor stor «blekken»

med retningslinjer er blitt. Kari forteller at hun nå også er blitt nødt til å arbeide mye mer i team.

To av informantene som ble intervjuet var en kvinnelig og en mannlig rektor tilhørende den eldre gruppe av informanter som begge arbeidet ved offentlige skoler. Jorunn har vært rektor på samme skole siden sent på nittitallet. Da jeg ba henne beskrive omorganiseringen hun har erfart startet hun med å fortelle at i skolen er det store eller små endringer hele tiden. Noen forandringer kommer som krav ovenfra fra departementet eller kommuneledelsen, mens andre kan komme fra krav/ønske fra skolens elever. Jorunn legger til at: *Krav om endring ovenfra er ofte dårlig forankret i skolen, og kan derfor føre til større motstand og misnøye enn når skolen selv ser det nødvendig å sette i gang endringsprosesser.* Jorunn forteller videre om den største omorganiseringen hun har opplevd, og refererer til da reform-97 skulle innføres.

Denne var omfattende og innebar at seks-åringene skulle inn i skolen, SFO skulle etableres, førskolelærere skulle inn som ny yrkesgruppe i skolen og hun måtte være med på å innføre nye lærerplaner på alle trinn og i alle fag. Samtidig legger hun til at hun var rimelig ny i rektorrollen da reformen skulle innføres. Da jeg ba henne beskrive hvordan omorganiseringen hadde påvirket hennes arbeid, og om det hadde gitt henne flere eller endrede arbeidsoppgaver fortalte hun at rektorene inntok en ny rolle, fjernet seg merkbart fra en tidligere lederrolle som bar preg av at: *Rektorer gikk fra å være en blant likemenn til en lederrolle hvor kravet om faglig ledelse og administrasjon av skolen ble mer fremtredende. Skolen skulle ledes, og skolen skulle vise til resultater.* Jorunn legger til at rektorene sto sentralt i å lede organisasjonen gjennom en omfattende pedagogisk reform.

Den mannlige rektoren Petter hadde hatt stillingen som rektor i flere år, og han forteller at han har vært igjennom en generell omorganisering for åtte år siden, som skjedde som følge av diverse endringsprosesser i kommunen: *Som følge av omorganiseringen ble det for meg en helt ny jobbsituasjon. Jeg ble ansvarliggjort på en helt annen måte enn før med blant annet mer direkte ansvar for personalet og økonomi. For meg tok denne omorganiseringen av arbeidet noe tid å bli fortrolig med.*

Geir som tilhørte den yngre gruppen av informanter i privat bransje forteller om omorganiseringen han opplevde for litt over et år siden da butikken han arbeidet i ble kjøpt opp, og fikk ny eier. Den nye eieren ønsket da at Geir skulle bli daglig leder: *Da den nye eieren kjøpte opp bedriften gikk jeg fra å være en selger med to til tre forskjellige hovedområder til å bli daglig leder som innebar styring av hele bedriften i samarbeid med*

den nye eieren. Som følge av denne forandringen meddeler han at det ble lenger arbeidsdager, mer ansvar og press for å oppnå budsjetter: *Jeg måtte sørge for at personalet var motiverte og arbeidsvillige til å nå målene som var satt for hver dag, uke og måned.*

Ved at han ble leder måtte han altså i denne nye og uvante rollen forholde seg til nye arbeidsoppgaver og ansvarsområder, og var nødt til å oppnå en helt ny oversikt enn tidligere.

Cecilie som tilhørte den yngre gruppen av informanter i privat bransje forteller om omorganiseringen hun opplevde for omtrent ett år siden da avdelingen hun arbeidet i ble slått sammen med flere andre avdelinger. Som følge av dette ble samtlige av arbeidsoppgavene hennes endret, og hun fikk nye utvidede oppgaver samtidig som at enkelte falt vekk. Den unge kvinnen la ut om hvordan dette påvirket hennes arbeid: *Arbeidsmengden økte, jeg fikk nye oppgaver i tillegg til de gamle til tross for at jeg hadde samme arbeidstid til å utføre de på.* Det fremkommer altså at hun måtte forholde seg til flere nye oppgaver i tillegg til de gamle innenfor likt tidsperspektiv.

Den siste informanten Helene tilhørte den yngre gruppen av informanter og var mellomleder i den private delen av arbeidslivet. Da jeg ba henne fortelle om omorganiseringen hun har opplevd forteller hun at hun har opplevd flere omorganiseringer, både små og store: *I hele arbeidsforholdet mitt har jeg egentlig opplevd stadige justeringer og små omorganiseringer. Jeg har flere ganger opplevd å måttet gi fra meg oppgaver, og fått nye.* Hun trakk frem et eksempel på en liten omorganisering som hun hevdet skapte mye fokus for henne selv, og for de ansatte. Dette handlet om da alle gikk fra å ha sitt eget kontor til å sitte i et såkalt åpent kontorlandskap. En større omorganisering hun trakk frem var: *For omtrent ett år siden ble lederstillingen min utvidet. Jeg fikk nye, flere og endrede arbeidsoppgaver.* Hun la til at dette gav henne et betydelig utvidet ansvarsområde.

4.1.1 Oppsummering av punktet generelt om omorganisering/forandring i jobben

Sammenfattet kan en si at avsnittet har vist innledende informasjon som gir opplysninger om informantenes stilling, aldersgruppe, hvilken type omorganisering de har opplevd og hvordan deres arbeidsoppgaver har blitt påvirket. I forbindelse med omorganiseringen oppgir de fleste av informantene å ha fått nye, endrede og/eller utvidede arbeidsoppgaver. Enkelte har på sin side i større grad fått beholde de samme arbeidsoppgavene som før. Alle informantene jeg intervjuet hadde altså vært igjennom en form for forandring i jobbsammenheng, og enkelte av dem hadde opplevd større og mer omfattende omorganiseringer enn andre.

En kan se flere av informantenes opplevde omorganisering i sammenheng med deler av teorien som omhandler «det nye arbeidslivet». Torp (2005) stiller opp sentrale kjennetegn på «det nye arbeidslivet» i avsnitt 2.2 som kan relateres til informantenes opplevde omorganisering. Dette tenker jeg i forhold til deres tilbakemeldinger som peker på at omorganiseringene har ført til at en arbeidssituasjon med flere krav og et økt press mot å oppnå visse prestasjoner og resultater. Andre trekk fra «det nye arbeidslivet» som jeg ser i sammenheng med det informantene forteller i henhold til det første temaet i intervjuguiden er også: høyere krav til effektivitet og lønnsomhet, hyppigere omstillinger, ny teknologi, arbeidstakere må i større grad forholde seg til krevende kunder og brukere, økt tidspress og større krav til resultater. Slike faktorer gjenkjente jeg i intervjuene både i forhold til de yngre og eldre informantene, kvinnelige og mannlige, leder og ikke-leder både i offentlig og privat bransje.

De to rektorene jeg intervjuet, Jorunn og Petter opplevde å være med omorganisering i det offentlige som en kan se i sammenheng med inspirasjon fra New Public Management - trenden som inneholder elementer fra nyliberalistiske ledelsesteorier. Informantene gav inntrykk av et press mot mer resultatstyring i lederrollen, med krav om å skulle bidra til å effektivisere, og økte kvaliteten på tjenestene elevene skulle tilbys. Dette i likhet med intervjuet med Nora og Kari som arbeider i NAV. Deres opplevde omorganisering kan også ses i sammenheng med elementer som preger arbeidslivet i forbindelse med høyere krav mot effektivisering og at en skal kunne vise til oppnådde resultater. Et av NAV – reformens siktemål er nettopp å skulle fremme diverse strategier for modernisering av den offentlige sektor, og for eksempel bidra til å gjøre tjenestene til brukere bedre.

Helene og Cecilie som arbeider i det private næringsliv er de to informantene som gir inntrykk av å være de som i størst grad opplever et jag og press mot resultater i jobbsammenheng. Helene refererer til en jobb med stadige justeringer og forandringer, eksempelvis alt etter hva markedet og forbrukere forventer og ønsker. Dette vises også i intervjuet med Geir som arbeidet som daglig leder i en privat butikk.

Samfunnet i dag preges som nevnt av hurtige endringer og bedrifter kan oppleve et press mot å oppnå høyere konkurransedyktighet for å overleve, og dette vil igjen kunne prege arbeidstakere som må rette seg etter de forholdene som tjener til bedriftenes beste. Profitt er som regel i høysetet, særlig i den private delen av arbeidslivet som stort sett lever av

inntjening. Dette gir altså informantene som arbeider i det private næringsliv også uttrykk for.

Omorganiseringen fører ofte med seg nye krav for ansatte. Flere krav kan påvirke ens kontroll- og mestringsfølelse, alt etter hvilken type krav det er og hvordan de oppleves og takles. Et kontinuerlig jag og press mot det og hele tiden skulle oppnå visse resultater og fullføre oppgaver innen knappe tidsfrister kan for mange virke tyngende og belastende. Jeg vil se nærmere på temaet belastning og stress i neste avsnitt.

4.2 Belastning og stress

Emnet belastning og stress ble i intervjuet innledet med spørsmålet om informantene opplevde omorganiseringen som belastende, og eventuelt hva som var mest belastende. Jeg kommer også inn på hvor vidt de erfarte følelser av anspenhet, engstelse eller nervøsitet. Dette spørsmålet stilte jeg på bakgrunn av inspirasjon fra QPS Nordic spørreskjema, og fra andre deler av teorien som viser at tegn på negativt stress og belastning nettopp blir knyttet til disse elementene. Jeg stilte også spørsmålet om hva som eventuelt opplevdes som positivt ved omorganiseringen.

Ut ifra flere tidligere undersøkelser har en sett at omorganiseringer kan påvirke arbeidssituasjonen til ansatte, og at enkelte reagerer med å bli mer stresset enn andre (NOU 2010:1, Wahl 2009) Under intervjuene får jeg ulike tilbakemeldinger på opplevd belastning. De informantene som erfarte prosessen belastende refererer gjennomgående til momenter som blant annet usikkerhet, tidspress og forhøye krav. Det ble fortalt om mangel på informasjon og opplæring fra ledere, noe som skapte usikkerhet og oppgis å være en av de mest belastende faktorene. I tillegg var følelser av stress, anspenhet og urolighet under omorganiseringen til stedet blant flere informanter. Slike momenter går særlig igjen i intervjuene av de yngre informantene av begge kjønn i både privat og offentlige bransje. De utvalgte sitatene blant de yngre informantene nedenfor illustrerer dette:

Når leder gir så lite informasjon, noe en burde hatt for at ting skulle gått mer effektivt blir det veldig tidkrevende. Det blir veldig tidkrevende når man får lite informasjon og opplæring i de nye oppgavene i tillegg til at man skal gjennomføre de gamle.. Da er det ikke noe gøy å være på jobb, man får rett og slett lyst å gå hjem. (Cecilie)

Til tider ble det veldig belastende, siden jeg hadde en eier som forventet mer enn mine kvalifikasjoner kunne by på med tanke på erfaring rundt budsjett, økonomi og andre ting. Den nye eieren forventet veldig mye av meg. I de hektiske dagene opplevde jeg lite kontroll. Det var ting som var veldig uorganisert som jeg fikk ansvar for å rydde opp i. Det ble lange arbeidsdager for meg og personalet. (Geir)

Ja jeg følte meg stresset, kanskje ikke angst på veldig høyt nivå men noe angst og uroligheter følte jeg. I min stiling kreves det en del av deg fra før av. Jeg gjorde så bra jeg kunne under de forutsetningene som var. Jeg følte meg urolig for eksempel i forhold til hvilke informasjon og svar man skulle gi til brukere. Det var ikke alltid jeg kunne gi dette i den tilstrekkelige graden jeg ønsket. Jeg vil si at det som var mest belastende var all tiden omorganiseringen tok. (Nora)

Som vist til i teoridelen kan omorganiseringer føre til en stressende og hardere jobbhverdag (Wahl 2009, Bråten, et al., 2008; Statens Arbeidsmiljøinstitutt, NOU 2000: 27). Minsket mestringsfølelse kan også forekomme. Dette kan føre til belastende følelser for den ansatte ved blant annet mindre selvsikkerhet i jobben. Hvis slike følelser av stress blir vedvarende over lengre tid kan det gi diverse helseplager (NOU 2000: 27). Samtidig er det viktig å ha i minnet at en viss belastning er positivt for mennesker (Saksvik og Nytrø 2006).

Enkelte av informantene i den yngre gruppen oppgir at sider ved omorganiseringen førte til uroligheter og kaos som gikk utover kvaliteten på tjenestene til kunder/brukere. Prosessen påvirket omstendighetene som førte til opplevelser av å ikke klare å utføre diverse arbeidsoppgaver like optimalt som før. Slik utilstrekkelighet var belastende.

Det var belastende at omorganiseringen skulle føre med seg bedrede tjenester ovenfor brukerne, men under prosessen var det mye usikkerhet og dette gikk utover kvaliteten ovenfor brukerne. (Nora)

Flere av informantene oppgir følelser av stress i sammenheng med at en måtte forholde seg til en omorganisering i en arbeidshverdag som var hektisk nok fra før av. Flere nevnte behov for økt veiledning og informasjon, men at de ikke visste hvem de skulle henvende seg til. Dette på bakgrunn av at lederne enten var fraværende, eller var i likhet med dem selv i uvisshet. Nora forteller: *Vi hadde liksom ikke landet på flere områder. Jeg visste ikke hvem jeg skulle få hjelp av om jeg trengte det for de andre var også i uvisshet. Endringene tok tid.*

Endringer kan påvirke arbeidet og gi en mer ustabil jobbsituasjon for mange. Som tidligere undersøkelser har stadfestet har et høyt antall mennesker opplevd omorganisering. Fafo rapport om HMS tilstanden i Norge fra 2007 viser at hele 74 prosent av sysselsatte i Norge har opplevd en eller annen form for omorganisering i løpet av det siste året. Arbeidslivet i dag kan en betrakte som dynamisk hvor endringer og tilpasninger er helt nødvendig. Samtlige informanter fortalte at endringene førte til en mer hektisk og slitsom jobbhverdag. En av informantene refererte til at dette gav henne problemer med å sove om kveldene. I følge NOU 2000: 27 – «Sykefravær og uførepensjonering» kan søvnproblemer være en indikasjon på stress.

Jeg var veldig engstelig. Jeg slet med å sovne om kveldene, siden jeg tenkte på morgendagen og hvordan den ville bli. Jeg var for eksempel engstelig på grunn av at jeg var redd jeg ikke skulle rekke tidsfrister (Cecilie).

Flere av informantene legger ut om press fra eiere/ledere som opplevdes stressende, særlig til det å skulle overholde budsjetter og tidsfrister. Som vist til i teorien av Torp (2005) er kjennetegn ved det «nye arbeidslivet» blant annet at arbeidstakere i større grad må forholde seg til krevende kunder og brukere. I sammenheng med tidspress og økte krav til at en skal utøve gode resultater, og nå fastsatte mål innen en viss frist kan dette oppleves belastende. Krav kan til tider dessuten være vanskelig å forene: På den ene siden skal man overholde budsjetter, tilfredsstille eiere, etterstrebe regler/rutiner, og på den andre siden skal en ta hensyn til ønsker og behov som brukere/kunder forventer og krever. Endringene vil ikke oppleves lettere hvis en i tillegg til dette opplever mangelfull opplæring og informasjon, noe som flere av informantene referer til. Dette vil kunne gi usikkerhet om en klarer å lykkes med å løse arbeidsoppgaver, og om en i det hele tatt rekker å gjennomføre dem. Tilstrekkelig informasjon og kunnskap er nødvendig for å gjøre endringer mer håndterlige for ansatte og kan igjen føre til mindre usikkerhet (Skorstad 2002).

Det er viktig å ikke miste fokuset på oppgavens kjerneelement – omorganisering - en prosess som ofte er preget av større eller mindre urolighet alt etter hvor omfattende endringene er, og hvor det ikke vil være rart om kvaliteten på arbeidet og de ansatte vil bli påvirket. Å miste kontrollen over ting som skjer rundt en kan være stressende og belastende. Mennesker kan ikke alltid kontrollere sine omgivelser, noe som for mange oppleves belastende i seg selv, men ulike faktorer som for eksempel sosial støtte kan hjelpe til med å mestre belastning (Lazarus og Folkman, 1984). Enkelte av informantene fortalte at i en omorganiseringsprosess

kan usikkerhet føre til at en trekker seg noe tilbake og blir selvsentrert. Dette kan være negativt siden det å samtale med andre kan virke støttende og være viktig i perioder som oppleves påkjennende. Noe som også kan styrke arbeidsmiljøet. Opplevelsen av støtte under omorganiseringen, og viktigheten av dette kommer jeg tilbake til i avsnitt 4.5.

Som tidligere nevnt var usikkerhet et moment som flere opplevde ut ifra omorganiseringen. Helene fortalte om tanker som: *Lykkes jeg, klarer jeg dette, selve usikkerheten...*

Omorganiseringen blir tredd over hodet på deg, og du kan ikke styre det.. Du tror liksom at noe skal vare en stund.. Men så blir du vant til det, så er det kanskje til og med litt gøy!.

Hun i likhet med andre ledere som ble intervjuet føler generelt hun har mestret prosessene godt, og at hun tok lærdom av dem til tross for noe belastende følelser i forkant og underveis. Hun trekker frem at det til og med kan være gøy når man lykkes. Dette er gjennomgående blant informantene; de gir uttrykk for at de liker endring når de har troen på at det fører til noe positivt i fremtiden. Å tro på visjonen og målene var viktig. Samtidig forteller flere at de setter pris på utfordringer. Undersøkelser jeg har vist til stadfester nettopp at omorganiseringer kan bidra med flere positive konsekvenser (Heum et al., 2006, 206). Hvis omorganiseringen lykkes kan fordelaktige følger eksempelvis være høyere effektivisering, bedre horisontal samhandling mellom avdelinger og yrkesgrupper og gi forenklede og mer avgrensede ansvarsforhold. I tillegg kan dette være lønnsomt for bedrifter, gi bedre arbeidsbetingelser for ansatte og bedre tjenester til kunder/brukere. Samtlige av disse momentene gjenkjente jeg fra tilbakemeldingene til informantene angående hvordan de opplevde omorganiseringen som positiv. Dette kommer jeg tilbake til lenger nede i avsnittet.

Flere av informantene forteller om liten grad av belastning under omorganiseringen, særlig er dette gjennomgående i intervjuene blant de eldre informantene av begge kjønn, og hos ledere i offentlig og privat bransje.

Nei. Det er nok de andre som har følt angst tror jeg. (Paul)

Jeg følte ikke at omorganiseringen og forandringene i jobben var belastende for min del. Den virket heller mer riktig for å oppnå ønskede resultater. (Petter)

Jeg opplevde det egentlig ikke som så veldig belastende, for jeg synes det er gøy med endring. Jeg er en person som sånn sett liker at ting skjer. Det jeg merker kan være belastende er en negativ tone i teamet ovenfor for eksempel endringer. Den tonen kan påvirke min innstilling

og energi. Jeg blir litt mer trykt ned av denne negative tonen. Det blir mer belastende når andre ikke har en god innstilling ovenfor endringer. (Kari)

Kari viser også til at endring kan være gøy, men ikke overraskende legger hun til at andres negative innstilling mot endringer kan påvirke ens egen. Hun fortalte at en kan kun kontrollere sin egen innstilling, andres kan være vanskeligere å gjøre noe med. Helene trekker også frem viktigheten av innstilling. Innstilling vil spille inn på hvordan en takler ting, og kan også ses i sammenheng med å bidra til tanker som fører til økt mestring:

Innstillingen spiller jo inn.. De første gangene hadde jeg kanskje ikke så god, men etter hvert ble jeg mer vant til et.. Jeg bruker erfaringer. Erfaringer blir en mestringsstrategi når man har klart det før. (Helene)

4.2.1 Ulike faser i endringsprosesser

Selv om endringer og omorganisering kan føre med seg flere positive sider kan det også gi ulike negative effekter særlig i startfasen. Jeg kan se informantenes opplevelser i lys av Lewins (1951) endringsmodell som tar for seg fire faser i endringsprosesser. Fase 1 og 2 er: benektelsesfase/sjokkfase og reaksjonsfase, mens fase tre og fire er: undersøkelsesfase/bearbeidingsfase og tilpasningsfase/satsningsfase.

De fleste informanter gir inntrykk av at de opplevde omorganiseringsprosessen som belastende og frustrerende i startfasen. Det å skulle begynne å ta fatt på helt nye oppgaver de ikke følte de kontrollerte og mestret førte til følelser av stress, tidspress og demotivasjon. Faktorer som gav mindre arbeidsglede. Som vist til i teoridelen stadfester undersøkelser utført av Statens arbeidsmiljøinstitutt at blant de som hadde opplevd omorganisering var det høyere forekomsten av lavere jobbtilfredshet enn blant de som ikke hadde opplevd det. Wahl (2009, 172) viser til funn som tilsier at arbeidstakere som har erfart omorganisering angir økt arbeidsmengde, og Torp (2005) viser til økt tidspress og større krav til resultater som en tendens ved «det nye arbeidslivet».

Mellomlederen Helene meddelte at selve beslutningen og beskjeden om at forandringer skal innføres blir tatt i mot med frustrasjon. I forkant blir hun spurt og blir gitt et valg om hun vil og kan gjennomføre en omorganisering. Dette opplever hun som frustrerende i og med at hun

egentlig ikke har noe annet valg enn å være lydhør ovenfor ledelsen selv om de fremstiller omorganiseringen som et valg:

Det blir som et spill for galleriet, de har allerede bestemt seg. Selve beslutningen om at det skal være en omorganisering opplever jeg som at jeg ikke har kontroll over, man får det tredd over hodet. Selve omorganiseringen er ikke noe valg, man blir kanskje spurt i forkant men asså.. Dette er egentlig bare sånn det skal være.

Informanten Jorunn forteller at hun opplevde en motstand og likegyldighet mot/til omorganiseringen blant flere av hennes ansatte:

Det er krevende å utøve makt og samtidig skape tillit.

Fase en og to i Kurt Lewins (1951) viser at frustrasjon og benektelse/fortrenging i startfasen kan vise seg blant ansatte når omorganisering skal innføres. Sannsynligvis kan slike følelser blant ansatte bidra til at prosessen blir ytterligere tidkrevende og dras ut i lengden. At omorganisering er tidkrevende finner jeg som en gjennomgående tendens blant informantene. Flere opplevde mangel på tid under omorganiseringen som utfordrende. Sitater fra ledere nedenfor illustrerer dette:

Det var en arbeidskrevende periode, og det ble viktig og verne om egen fritid etter hvert.
(Jorunn)

En omorganisering er en tidstyv. Under en sånn prosess.. Det er som om de ansatte kan lukte det.. De blir urolige og ufokuserte. (Helene)

Flere fortalte om opplevelsen av en tidkrevende periode preget av stress. En økt mengde arbeidsoppgaver som de hadde liten kjennskap til fra før gav problemer med å få tiden til å strekke til. Det kan ta tid å «lande» og sette seg inn i det nye når det stabile og vante er i omforming og forandring, dette viser seg tydelig i flere av intervjuene blant alle informantene. Når endringene gikk seg mer til ble det lettere. Dette kan ses i sammenheng med Lewins (1951) endringsmodell fase tre og fire; *undersøkelsesfase/bearbeidingsfase og tilpasningsfase/satsningsfase*. Disse fasene handler om at en har kommet til et nivå hvor det som opplevdes som vanskelig er blitt lettere, og at en i høyere grad klarer å se nye muligheter som endringene kan gi. I fjerde og siste fase har en tilpasset seg. Dette kan jeg gjenkjenne ut ifra flere av informantenes utsagn da de uttrykte at omorganiseringen var mest påkjennende i starten men gradvis ble lettere og mer håndterlig. I følge Lewin (1951) er å bevege seg

igjennom slike faser noe som kjennetegner en vellykket endring.

Informanten Jorunn som var leder refererte til opplevelsen av at hennes ansatte bevegde seg gjennom slike ulike faser, men at de hoppet mer frem og tilbake ifra positivitet til negativitet og omvendt. Noe som kan være vanlig i virkeligheten i motsetning til at en beveger seg kronologisk gjennom faser slik som Lewins modell (1951) illustrerer. En må huske at en teoretisk modell kun er en forenkling, og at virkeligheten gjerne er mye mer kompleks og sammensatt med flere påvirkninger.

Paul forteller om sterk frustrasjon i etterkant av omorganiseringen: *For min del så opplevde jeg ikke omorganiseringen så veldig belastende innledningsvis, men den ble mer og mer belastende etter hvert.* Han forteller at dette skyldes i stor grad lovnader som ikke ble holdt som ble fastsatt i startfasen av omorganiseringen da firmaet ble kjøpt opp. Disse brutte lovnadene ville gi han et fremtidig økonomisk tap. Paul er den informanten som i liten grad gir uttrykk for at han kommer i en fase hvor han er fornøyd med det endringene skapte. Han forklarer dette ved uheldige konsekvenser for både han og firmaet. For han ble dette belastende i etterkant.

Jeg opplevde det ikke som så veldig positivt, fordi det var som jeg frykta allerede i utgangspunktet at nettopp denne formen for omorganisering de valgte, og som de lovte ikke skulle skje, den var det nok eksempler på var dårlig butikk. I ettertid har det vist seg at det ikke har blitt noe butikk. Hvert år har vi kjempe ambisjoner om å tjene masse penger men tusler rett rundt null. Vi har heldigvis hatt noen eiere som syns det er veldig greit å putte inn penger så det har svidd rundt allikevel. (Paul)

Målsettinger bak omorganiseringer er som regel å skape effektivisering og spare penger, noe jeg oppfatter ut ifra informantens ytringer ikke har skjedd. Hans beskriver at endringene gav uheldige økonomiske konsekvenser: *Så ble vi kjøpt opp, og i løpet av tre år hadde vi tapt like mange penger som jeg hadde vært med å tjene inn i løpet av tjue år i det forrige firmaet... Det er helt sant.*

Martinussen (2010) hevder at reaksjoner ved omorganisering kan være ulike men at en alminnelig reaksjon gjerne er motstand og engstelse i forhold til om endringene vil gi nye sjanser og muligheter. Prosessen vil først og fremst bevege seg mot å lykkes hvis ansatte går mot en fase hvor de ser nye sjanser og muligheter, slik som Lewins (1951) fase tre og fire viser til. Dette gjenkjente jeg fra flere av informantenes tilbakemeldinger under senere spørsmål i intervjuene.

Til tross for at informantene opplevde belastende sider ved omorganiseringen eksempelvis både før, underveis og i etterkant hadde flesteparten også positive sider å meddele. Dette vil ta for meg i neste avsnitt.

4.2.2 Positive opplevelser ved omorganiseringen

Omorganiseringer kan føre til flere forbedringer, for eksempel kan ansatte få bedre arbeidsbetingelser, bedriften kan bli effektivisert og oppnå bedre resultater (Heum et al., 2006). Om endringene blir vellykkede kan avhenge av flere faktorer, blant annet hvor god planlegging som ligger bak og måten de blir gjennomført på. Flere av informantene har opplevd endringsprosessene som vellykkede. Sitatene nedenfor vil gi eksempler på diverse elementer som informantene referer til som positive:

Det å bli en del av et større fagmiljø i ny avdeling og få tettere kontakt med nye kollegaer var mest positivt for meg. (Thorstein)

Jeg fikk mer og bedre oversikt over egen enhet, og linjen til ledelsesnivået i kommunen ble mye enklere og kortere. (Petter)

Jorunn forteller at hvis hun opplevde følelser av stress begrenset disse seg siden tiden ikke alltid strakk til, og at den heller fløy avgårde. God kompetanse i endringsledelse og veiledning nevner hun som viktig. Dette er i tråd med det Kaufmann og Kaufmann (2009) nevner som et nyttig og nødvendig trekk å inneha for å fungere som en god leder. Ledere kan være i en særskilt presset situasjon under omorganiseringsprosesser siden de har et ansvar for at det skal gå for seg på en god måte. Informanten Cecilie trekker frem en reflektert tanke rundt dette som kan snus til en positiv faktor ved at ledere er i en presset situasjon:

Noe jeg opplevde som positivt var at ledere ble mer pressa til å.. Vanskelig å forklare.. Men lederne er selv i en presset situasjon, dette er jo negativt men det kan være positivt i den forstand at de er da nødt til å finne frem til effektive løsningsstrategier.

Ved å få et visst press på seg kan en bli tvunget til å måtte finne løsninger som fungerer effektivt som ansatte må gjøre i praksis. Dette kan en også se i sammenheng med Karaseks krav kontroll modell - et visst press kan være positivt ved at det kan virke skjerpene på jobbprestasjoner (Saksvik og Nytrø, 2006). Følelse av kontroll i kombinasjon med at en får brukt sine evner og kompetanse kan gi økt selvsikkerhet i jobb og bedre selvfølelse. Slik kan

en god sirkel skapes, i motsetning til om en føler lite kontroll og mindre selvsikkerhet som kan bli belastende.

Jorunn opplevde også omorganiseringen som positiv ved at hun lærte mye om seg selv som leder, og om den personalgruppa hun ledet. Hun viser til en viktig faktor som er det å forsøke å inspirere og støtte ansatte i en endringsprosess:

Jeg lærte at jeg jobber godt under press og jeg trives når det er travelt. Jeg lærte at det er viktig å gjøre endringer til noe positivt, at det er et lederansvar å ta engstelse på alvor, men samtidig skape fremtidsoptimisme. (Jorunn)

De yngre informantene refererer til omorganiseringen som positiv i og med at det var en lærerik prosess: *Det positive var det jeg lærte av den, spesielt ovenfor budsjett delen, varelager og det administrative. (Geir)*

Det er en utfordring, man lærer nye ting. Man opparbeider seg erfaring og lærer spillereglene i arbeidslivet, dette er veldig nyttig. For eksempel med tanke på at man lettere kan takle utfordringer, og det som kreves i en eventuell annen fremtidig jobb. (Cecilie)

Vi er ennå ikke helt samkjørte, men det har gått seg mer og mer til. (Nora)

Kari som også arbeider på NAV legger ut om en nyttig følge av omorganiseringen som vil hjelpe fremtidige ny-ansatte:

Omorganiseringen er positiv fordi det nye systemet som den har ført med seg gjør det lettere for at ansatte skal tilegne seg taus kunnskap. De kan lese seg til oppskriften for «best practise», siden dette vil bli nedfelt i dokumenter. Vi andre er blitt vant til en annerledes måte å gjøre ting på. Jeg opplever omorganiseringen som positiv fordi jeg har tro på endringen, og at det vil føre med seg noe bedre på sikt. Andre som ikke er så flinke til å endre seg opplever det nok mer som negativt. (Kari)

Helene refererer til de første rundene med omorganiseringer som mindre positive, men ettersom hun ble mer vant til slike prosesser opparbeidet hun seg nyttig erfaring og tilegnet seg mestringsstrategier som hun tok i bruk videre: *Da jeg opplevde vellykkede omorganiseringer ble det mer positivt... Så jeg syntes det er stor forskjell og skiller de første rundene med omorganiseringer fra de senere i karrieren. Du lærer deg og bare hoppe i det og i etterkant er ser en at det går greit. (Helene)*

4.2.3 Oppsummering av punktet om belastning og stress

I dette punktet har jeg vist til informantenes opplevelser ut ifra spørsmål om eventuell belastning i tilknytning til omorganisering. Dette var også oppgavens kjerneområde ut ifra oppgavens problemstilling. Jeg spurte også om hva som opplevdes som positivt.

Enkelte informanter opplevde ikke prosessen som særlig belastende. Andre refererer i hovedsak til opplevd belastning under omorganiseringen grunnet faktorer som mangel på informasjon og opplæring, usikkerhet til løsningsstrategier, og nye og ukjente oppgaver. Det ble sagt at selve omorganiseringen og urolighetene det fører med seg er en belastning i seg selv. For de fleste informantene var endringene mest belastende i startfasen. Ikke overraskende tyder det på at når «det stormer som verst» er det mest stress, men at litt etter litt ble roligere og lettere. I retrospektiv oppleves noen ting gjerne lettere, i og med at en kan ha glemt noen av følelsene og fått det mer på avstand. Informantene gir i intervjuene uttrykk for en gradvis lettere prosess, og en utvikling mot et mer åpent sinn til at endringen kan gi økte muligheter og positive effekter. Kun for en av informantene har omorganiseringen ført til mer belastning etter hvert.

Martinussen (2010) refererer til at forandringsprosesser nettopp vil bevege seg mot å lykkes hvis arbeidstakere går mot et stadium som innebærer følelser av at endringene gir nye sjanser og muligheter. Flere av intervjudataene peker gjennomgående på at de som opplevde omorganiseringen som belastende syntes dog det ble lettere etter hvert. Selv om endringene krevde mye tid ble det fortalt at endringene førte med seg et behov for å måtte opparbeide seg økt kompetanse innenfor flere felt. Dette kan være positivt ved at arbeidslivet stiller krav til høy og oppdatert kompetanse blant ansatte (Torp, 2005).

Jeg får inntrykk av at de som ikke opplevde belastning hadde høyere grad av mestringsfølelse og kontroll. Samtidig var disse blant den eldre gruppen av informantene. Erfaring i arbeidslivet kan en tenke seg kan spille inn her. Informantene med mer erfaring fra arbeidslivet opplevde altså noe mindre belastning kontra de med mindre erfaring og som også var yngre. Jeg får også et inntrykk av at de informantene som ikke opplevde omorganiseringen som særlig belastende betraktet forandringene i forkant som noe mer positive enn de andre som opplevde det som belastende. Som nevnt kan innstilling, tidligere erfaringer og personlighetstype også påvirke på dette.

Martinussen (2010) viser til at personer har ulike måter å reagere på i endringsprosesser, det er for eksempel noen som tilpasser seg fort, ser nye muligheter med en gang, mens andre blir

deprimerte eller fiendtlig innstilt. Ulike kombinasjoner forekommer. Det ser ut til at god mestringsfølelse, balanse mellom krav og kontroll, tilstrekkelig tilgang på informasjon og støtte var blant informantene som ikke opplevde omorganiseringen som særlig belastende. Noen påkjenninger blir blant dem også referert til, men alle påkjenninger trenger ikke bli belastende. En viss belastning og dose krav er nødvendig for blant annet å få brukt sine evner og for ikke å bli passiv og demotivert (Saksvik og Nytrø, 2006).

Ut ifra intervjuene er det ikke vanskelig å se at omorganiseringene for mange førte med seg diverse uroligheter som påvirket arbeidsdagen. Til tross for dette ble det også fortalt om ulike positive følger ved omorganiseringene. Det ble fremhevet av informantene at erfaringer fra omorganiseringer er nyttige og lærerike. Slik kan en lære mer om hvordan arbeidslivet fungerer, og bli mer rustet for eventuelle fremtidige jobber og utfordringer. For de fleste hadde det som nevnt vært mest belastende innledningsvis, men gradvis ble det lettere ettersom de lærte å takle og mestre utfordringene som omorganiseringene dro med seg. Å lære seg å takle kravene opplevdes positivt, og gav høyere mestringsfølelse. Temaet krav, kontroll og mestring, og hvordan informantene erfarte dette i forbindelse med omorganiseringen vil jeg ta for meg nærmere i neste avsnitt.

4.3 Krav, kontroll og mestring

I intervjuene var jeg inne på temaene krav, kontroll og mestring, og jeg stilte spørsmål rundt hvordan omorganiseringen påvirket disse tre elementene.

4.3.1 Krav og kontroll

Det kom frem flere likheter i informantenes beskrivelser av hvordan de erfarte at omorganiseringen påvirket krav. Noen hadde i stor grad fått beholde samme arbeidsoppgaver som før, men et flertall hadde fått endrede og nye krav, gjerne i tillegg til gamle. Følelsen av å ha kontroll varierte alt ettersom hvordan de opplevde kravene og hvor belastende de var. Enkelte informanter refererte til høyere mestringsfølelse og kontroll ut ifra stilte krav under omorganiseringen. De informantene som opplevde liten belastning og stress under omorganiseringen (som i avsnitt 4.1 ble vist til tilhørte den eldre gruppen informanter, ledere og vanlig ansatt i privat og offentlig bransje) gav tilbakemeldinger som kunne tyde på den høyeste graden av opplevd mestring og kontroll under omorganiseringen.

Thorstein forteller at krav under omorganiseringen ikke førte til behov for at han trengte å opparbeide seg nye kunnskaper og ferdigheter, og at han opplevde mestring.

Paul som i likhet med Thorstein arbeidet i det private forteller noe som skiller seg ut i fra de andre informantene da jeg ber han fortelle om eventuelle nye krav: *Nei, det kan jeg egentlig ikke for jeg har hele tiden slitt med at jeg har savnet krav. Det har hele vært et problem, det at ingen tør å innse sin egen manglende evne til å avgrense.* Han beretter videre om en ledelse som har vist feighet i omorganiseringsprosessen ved at han mente de ikke turte, og fremdeles ikke tør å sette klare grenser for hver enkelte arbeiders ansvarsområde: *De tør ikke definere roller fordi de er redd for at noe skal falle mellom to stoler.*

Både Jorunn og Petter som begge er rektorer forteller om økte krav i forhold til rapportering, dokumentasjon og tilbakemeldinger enn før.

Jeg fikk blant annet større og utvidet ansvar for personal, økonomi og større krav til dokumentasjon, tilbakemeldinger og kompetanseutvikling. (Jorunn)

Jeg opplevde mer krav til rapportering til rådmannsnivået, mer direkte oppfølging av enheter og mer kontakt med rådmannsnivået. (Petter)

Da jeg spør lederne i intervjuet om det var noe de ikke opplevde å ha kontroll over nevnes det for eksempel av Petter at han opplevde liten kontroll over det som handlet om oppgaven økonomistyring, et konkret felt han alltid hadde følt var vanskelig. Jorunn på sin side nevner:

Det var sikkert mye jeg ikke hadde kontroll på, mye jeg ikke så og heller ikke fikk høre om. Det tror jeg var bra, for det gjaldt å holde blikket rettet fremover. Det jeg husker nå er at det som skjedde mye i personalgruppa, og jeg brukte mye energi på å forstå hva som skjedde, hvorfor det skjedde og hva som kunne gjøres for å roe ting ned. Jeg forstod etter hvert at det som skjedde er normalt, og lærte å takle det som en naturlig ting. Her var faglitteraturen god å ha, teori og praksis gikk hånd i hånd så å si.

For Jorunn bidro det at hun deltok i samlinger, benyttet seg av informasjon via nettet, og var lydhør ovenfor personalet til opplevd kontroll. Hun meddeler: *Jeg hadde klare mål, gjorde tiltak som skapte trygghet i gruppa, hadde fokus på det som var viktig og brukte lite krefter på uvesentlige ting.*

Ut ifra teori har jeg vist til at ledere besitter en viktig rolle i organisasjoner, både som en læringsarkitekt og endringsagenter i omorganiseringsprosesser (Kaufmann og Kaufmann,

2009, Thuen 2000). De skal være en inspirasjonskilde for medarbeidere, få dem til å tro på seg selv, oppfordre til nyteknung og vise omtanke for individuelle behov. Organisasjoner trenger dyktige ledere for å fungere optimalt, særlig i prosesser som krever mer eller mindre omfattende omstillings og omorganiserings prosesser.

Flere av informantene opplevde manglende kontroll. Dette til tross for at de ikke beskrev arbeidsoppgavene som særlig vanskelige. Nora, Cecilie og Geir kommer med beskrivelser av kaotiske følelser og manglende kontrollfølelse. Flere krav i tillegg til gamle kunne gi problemer med å få tiden til å strekke til. Det ble blant annet fortalt om behovet for å sette seg inn i helt nye fremgangsmåter og strukturer i arbeidsmåter for å oppnå mål. Cecilie gir en inngående beskrivelse av sin opplevelse av krav og kontroll i sammenheng med tidspress:

Jeg fikk flere krav jeg måtte forholde meg til i og med at jeg måtte levere mye mer på samme tid som før. Jeg hadde jo fått flere oppgaver å sette meg inn i, så kravene ble helt klart skjerpert. I tillegg måtte jeg forholde meg til nye folk i forhold til at informasjon må koordineres. Flere må ha informasjon.. Også via ledere.. Det tok mye tid.. Det er veldig tidkrevende. Jeg merket en manglende kontroll, når man blir satt til nye oppgaver, til noe du ikke kan fra før av opplever man at det går utover mestringssevnen. Det er stressende, og veldig demotiverende. Når jeg opplever lite kontroll i jobben, mister jeg lysten og motivasjonen. (Cecilie)

Kari som arbeidet på NAV forteller også om nye krav under endringene, og at kravene kunne by på en nødvendighet av økt samspill med andre kollegaer i team for å oppnå. Når et samarbeid ikke fungerer kan dette skape frustrasjoner: *Jeg mestrer kravene men det er likevel krevende i og med at en er avhengig av andre som skal gjøre sin jobb på en god måte.* Siden endringene gav behov for å arbeide mer i team kunne manglende kontroll for henne handle om at hun ikke har kontroll over kvaliteten på andres arbeid: *Jeg kan jo bare ha kontroll over meg selv, og det gjør at jeg ikke helt vet om målene vi jobber mot nås. Jeg har jo ikke kontroll over de andre og har vanskeligheter med å påvirke de til å gjøre sin jobb bedre i og med at vi er lokalisert på ulike steder.*

Informantenes opplevelser angående temaet krav og kontroll og hvor belastende dette var under omorganiseringen kan ses i lys av krav og kontroll modellen (figur 2) til Karasek (1979). Dette vil jeg gå nærmere inn på i neste avsnitt.

4.3.2 Karaseks krav og kontroll modell

Robert A. Karaseks (1979) krav- kontroll modell (figur 2 i kapittel 1) viser for eksempel at for mange krav uten opplevelse av kontroll kan virke hemmende på mestringsfølelsen og derav belastende. Lazarus og Folkman (1984) viser til at stressreaksjoner kan oppstå ved forandringer som individer opplever er utenfor deres kontroll. Dette i likhet med undersøkelser utført av arbeidstilsynet som viser til at arbeidsdagen kan bli særlig belastende når de krav som stilles til deg ikke samstemmer med opplevd kontroll. Krav om at en skal arbeide raskt og effektivt, og samtidig utføre en grundig jobb hevder Arbeidsdepartementet kan ha en stressende innvirkning. Departementet viser også til at tidspress kombinert med lite opplevd kontroll kan gi økt risiko for diverse helseplager (ekspertgrupperapporten til Arbeidsdepartementet 2010, s.21).

Det kan være lett å tenke seg at det kun er forhøyede og nye krav som kan virke belastende, men for informanten Paul var det motsatt. For han var opplevelsen av og ikke få stilt opp klare krav, og et avgrenset ansvarsområde i jobben noe han savnet. Dette stemmer overens med modellen til Robert Karasek (1979) der det vises at uklare krav også kan være en belastning. Informanten forteller videre om opplevelsen av manglende kontroll da omorganiseringen pågikk på grunn av frustrasjoner over å måtte arbeide med nye kollegaer, mer eller mindre kompetente, som i perioden fikk lov å jobbe med til dels sentrale oppgaver innenfor hans arbeidsområde: *Mange dreiv på med lite kompetanse, og da er jeg ikke klar over hva de gjør og ikke gjør. Da sitter jeg ofte i saksa, jeg blir sittende og rette feil etter det andre har gjort.* (Paul)

Paul savnet avgrensede roller. Paul i likhet med de andre informantene gav uttrykk for å trives med de jobboppgavene de i hovedsak hadde. For å fremme jobbtrivsel er det viktig å kunne sitt arbeidsområde, altså ha en avgrensning mellom roller. Dette kan gjøre at en får gode kunnskaper og innsikt på sitt felt og på sine oppgaver, noe som kan gi følelsen av økt mestring. Lazarus og Folkman (1984) viser til at en velfungerende mestringsevne kan motvirke stress og belastning.

4.3.3 Mestring

Generelt referer informantene til opplevelsen av god mestringsevne, men enkelte mer enn andre. Geir som ble daglig leder da bedriften fikk ny eier fortalte at han behersket det meste, men oppgaver han ikke hadde erfaringer med fra før i kombinasjon med mangelfull opplæring gjorde prosessen utfordrende: *Noen oppgaver hadde jeg aldri håndtert før, og jeg fikk heller ingen opplæring i starten av omorganiseringen.*

Kunnskaper og ferdigheter for mestre utfordringene tilegnet han seg ved å rådføre seg med andre, og lærte av det han utførte fra måned til måned. Andre informanter forteller også om hjelpen og viktigheten å bruke folk rundt seg.

Jeg måtte bruke ledere, men det som var problematisk var at mellomlederne jeg forholdt meg til og hadde muligheten til å få tak i selv ikke alltid helt visste. Så jeg kunne bare bruke de til en viss grad for å få tips og hint. Det meste måtte jeg finne ut oppskriften på selv. Jeg vil si at jeg først gikk til andre kollegaer for å få hjelp, hvis dette ikke hjalp gikk jeg til leder. (Cecilie)

Litt etter litt og steg for steg ble nevnt av flere informanter under intervjuene. Dette kan tolkes som at de opparbeidet seg viten ut ifra at de lærte, altså var erfaringer et vesentlig bidrag til mestring. Informantene som opplevde redusert kontroll og mestringsfølelse under omorganiseringen fortalte at de tilegnet seg ferdigheter og kunnskap gradvis:

Når man ikke opplever kontroll, kan jeg ikke si at jeg mestrer det.. Jeg mestret jo de gamle kravene, men i omorganiseringen følte jeg at jeg ikke hadde kontroll. Jeg visste for eksempel ikke hvor jeg skulle gå for å få hjelp så jeg manglet mestringsfølelse i jobben under omorganiseringen. Prosessen var krevende, og skapte kaos så jeg opplevde manglende kontroll. Jeg trengte nye kunnskaper for å sette meg inn i oppskriften for å løse oppgavene, det tok tid, men jeg lærte meg oppskriften etter hver som jeg ble mer vant til det. (Nora)

Jeg følte meg ganske urolig og anspent siden jeg hadde store oppgaver og ofte fikk jeg følelsen av at tiden ikke strakk til, men dette jevnet seg ut etter hvert da jeg lærte av hver uke og måned som gikk. (Geir)

Andre informanter opplevde mer mestringsfølelse, som eksempelvis Kari, som var i den yngre gruppen av informanter i offentlig bransje. Tid brukt i grupper for å sette seg inn i nye strategier for å nå mål var nyttig for henne. Helene som er mellomleder opplevde også mestring, men gav klart uttrykk for at omorganiseringer skaper uro og manglende kontinuitet i

arbeidet som ofte kunne føre til varierende resultater. Det private næringslivet refererer hun til som: *Ville vesten.. Det er helt bonansa!*. I likhet med andre informanter fra den private delen av arbeidslivet ble det understreket at høye krav er en realitet og at det er en resultatkrevende arbeidsdag:

Min jobb er veldig resultatkrevende, leverer man ikke er det kroken på døra. Slik er det i det private næringsliv, det er harde bud! Det er et slags spill. Arbeidslivet er et slags spill, du skal kunne trykke på de rette knappene hele tiden.. det kommer ikke av seg selv. Man må bare hoppe i det, og altså, hvordan man tilegner seg kunnskap.. nei det er bare å bruke folk rundt seg. (Cecilie)

I min bransje kreves det hele tiden resultater, fokuset ligger på pengene i kassa, høyere omsetning og inntjening. Her kan omorganiseringer skje fra dag til dag alt etter som hva resultatene krever. Det er mer fritt enn i det offentlige, det er ikke så mange regler. Sjefene bestemmer. Får en sjef lyst å omorganisere en morgen så gjør han det...! Fokuset ligger på kroner og øre, og det er hele tiden en jakt etter gode resultater. (Helene)

Jeg tolker de to informantenes ytringer som at veien til målet ikke er så nøye så lenge man bare finner ut av det og får det utført effektivt. Både Helene og Cecilie gir uttrykk for at man i stor grad selv må finne den rette «veien» til det som kreves, og selv oppsøke nødvendig veiledning om det trengs. Det å være selvstendig, men samtidig klare å bruke sine omgivelser for den hjelpen det er verdt, enten det er i sammenheng med støtte, veiledning eller informasjon kan bidra til mestring. En skal kunne tilpasse seg arbeidslivets «spilleregler» uavhengig om en jobber i privat eller offentlig bransje. Det er mange som skal «pleases», både ledere og kunder/brukere. Det å oppnå gode resultater er gull verdt særlig i det private markedet som en kan si ikke er bundet opp i like mange regler som i det offentlige. I samfunnet stilles det opp ulike forventninger. Mange lever med et jag om at en skal lykkes og oppnå visse prestasjoner, for eksempel i arbeidslivet. Det er ikke å se bort i fra at å ha en vellykket karriere for mange kan bidra til status.

4.3.4 Oppsummering av punktet om krav, kontroll og mestring

Hvordan informantene mestret og kontrollerte krav som omorganiseringen førte med seg kan ses i lys av temaet belastning. Intervjudata fra dette kan også ses i lys av Karaseks (1979) modell. Flere av informantene gav uttrykk for at for mange krav og lite opplevd kontroll ble stressende og belastende, noe som Karaseks (1979) modell også illustrerer kan skje.

Samtidig må man huske at krav er nødvendig for ikke å bli passiv. En viss dose utfordring og stimuli i arbeidet er viktig. Enkelte av informantene savnet klare krav og avgrensninger mellom roller. Savnet av klare krav kom særskilt klart frem i et av intervjuene som belastende. Karaseks (1979) modell viser at manglende krav kan føre til belastning.

Med tanke på hvordan informantene mestret og opplevde kontroll gav enkelte uttrykk for å ha håndtert nye/endrede krav bedre enn andre. For eksempel gir informantene i den eldre gruppen et inntrykk av å ha høy mestringsfølelse. Disse informantene var både ledere og vanlig ansatt av begge kjønn i privat og offentlig bransje. Siden data tyder på at de eldre informantene håndterte og mestret krav noe lettere kan det tyde på at erfaring er en nyttig faktor. Disse informantene har også tidligere referert til lite opplevd belastning.

De yngre informantene gir gjennomgående tilbakemeldinger om at de mente endringsprosessen var krevende. De uttrykket også at de hadde noe mindre grad av opplevd mestring og kontroll over krav som ble stilt i perioden da omorganiseringen pågikk. Disse yngre informantene var også blant dem som tidligere også hadde referert til at de opplevde omorganisering som belastende.

Ved at flere informanter opplevde uklare/nye/endrede krav og usikkerhet i henhold til hvordan de skulle håndtere disse kunne økt veiledning og opplæring muligens vært behjelpelig. Dette kunne bidratt til utfyllende kunnskaper som igjen kan gi en økt trygghet til å vite hvordan man skal mestre ukjente krav og oppgaver. Torp (2005) hevder at det å skaffe seg ny og oppdatert kunnskap ofte er nødvendig i jobber som karakteriseres av kjennetegn ved «det nye arbeidslivet».

De yngre informantene uttrykker at de har en generell oppfatning av at eldre arbeidstakere er mindre omstillingsdyktige og mestrer forandringsprosesser dårligere enn yngre. Dette stemmer ikke overens med det inntrykket jeg får av intervjudata fra den eldre gruppen av informantene. Tilbakemeldingene tyder heller på det motsatte at de eldre gir inntrykket av å

ha høyere opplevd kontroll og mestringsfølelse under omorganiseringene enn de yngre informantene.

Informantene tilhørte både privat og offentlig bransje. De som arbeidet i det private uttrykket alle et høyt press mot å skulle oppnå bestemte resultater og økt inntjening. Dette kan tyde på at krav mot resultater opplevdes høyere blant de informantene som arbeidet i det private enn hos de som arbeidet i det offentlige.

Torp (2005) viser til flere kjennetegn ved «det nye arbeidslivet». Ut ifra dette kan en si at enkelte områder i arbeidslivet er blitt forenklet, mens andre er blitt mer krevende. For eksempel har avanserte teknologiske hjelpemidler blitt implementert i de fleste jobber. Dette bidrar til å effektivisere arbeidet, men samtidig kan det være krevende å lære. En kan stille spørsmålet, har de yngre informantene mer krevende jobber enn de eldre siden de opplevde noe mindre mestring og mer belastning? Muligens kan manglende erfaring fra arbeidslivet være et forklarende element. Type personlighet og nivå på støtte kan også påvirke hvordan en takler påkjenninger. Det er flere faktorer ved en omorganisering som kan påvirke jobbhverdagen, og hvor tilfreds en føler seg. I neste avsnitt vil jeg komme nærmere innpå hva som kan påvirke tilfredshet i arbeid, og elementer ved omorganiseringen som informantene opplevde bidro til å øke eller innskrenke dette.

4.4 Jobbtilfredshet

Som vist til i teoridelen har Richard Hackman og Greg Oldham kommet frem til visse faktorer som kan bidra til jobbtilfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2009). Jobbtilfredshet kan igjen bidra til positive konsekvenser for ansatte som blant annet økt motivasjon, følelser av å ha en meningsfull jobb og arbeidsglede. Elementene Hackman og Oldham hevder er essensielle for å fremme jobbtilfredshet er variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding (Kaufmann og Kaufmann 2009, 111-112). Hvis slike faktorer er manglende kan det gi følelser av misnøye og mindre jobbtilfredshet i arbeid. Jeg stilte informantene spørsmål om hva som bidro eller ikke bidro til jobbtilfredshet under omorganiseringen, og ville se om jeg fikk tilbakemeldinger som kunne knyttes opp til mangel eller tilstedeværelse av de nevnte jobbkarakteristika-elementene til Hackman og Oldhams teori.

Intervjudata tyder på at informantene opplevde elementer som oppgavebetydning, autonomi og oppgaveidentitet i arbeidet sitt under omorganiseringen. Enkelte forteller at det å få lov til å drive med samme oppgaver som før omorganiseringen bidro til jobbtilfredshet. Paul refererer til dette som motiverende: *Jeg fikk jobbe med de systemene jeg har vært med på å utvikle fra bunnen av helt siden jeg begynte. Jeg syntes dette er motiverende, og jeg føler jeg behersker de i hvert fall best i Norge tror jeg.*

Samtidig refererer flere andre informanter til å ha opplevd jobbtilfredshet i tilknytning til at kontakt og samhandling med nye kollegaer gikk fint. Lederne jeg intervjuet trekker frem det å lykkes og det å få gode resultater fra omorganiseringen som en viktig faktor i henhold til jobbtilfredshet:

Positive tilbakemeldinger fra mine overordnede, og en generell følelse av at det var riktig å gjennomføre omorganiseringen gjorde at jeg følte meg tilfreds. (Petter)

At personalet hadde tro på meg og mine visjoner, samtidig føltes det bra å kunne mestre nye oppgaver etter hvert, selv om jeg kunne føle meg anspent i perioder. (Geir)

Omorganiseringen.. Når det først pågår synes jeg det er mindre positivt grunnet all uroen blant de ansatte... Det er en tidstyv.. Det er som om de ansatte kan lukte at det skal skje noe.. De mister fokus på en måte... Men når arbeidsroen etterhvert kommer, og man jager resultater så er det spennende. Det kan være spennende å jage gode resultater og oppleve at en lykkes. (Helene)

Jorunn forteller at hun opplevde tilfredshet fordi hun liker utfordringer, hun jobbet strukturert og satt seg klare og realistiske mål og: *Selvom jeg var innstilt på å møte motstand hadde jeg mål om å skape en bedre skole. Jeg fikk resultater og ny kunnskap.*

Som tidligere nevnt har lederne en viktig oppgave i å være endringsagenter og motivere de ansatte til å tro på at endringer skal føre til noe bedre, og at diverse lovnadene blir gjennomført (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Statens Arbeidsmiljøinstitutt viser til undersøkelser hvor det tyder på at tidligere dårlige erfaringer med omorganiseringen kan bidra til at en får en mer negativ innstilling ovenfor eventuelle fremtidige omorganiseringer i arbeid.¹⁹ Tidligere erfaringer setter gjerne spor.

¹⁹ <http://www.stami.no/informasjon-og-medvirknings-betydning-ved-omstilling-og-nedbemannning>, lastet ned 16.01.12

Noen informanter som Thorstein, Jorunn og Petter, alle tre tilhører den eldre gruppe av informanter i privat og offentlig sektor, fortalte at de ikke kunne peke ut noe særlig som førte til mindre jobbtilfredshet da endringene foregikk. Jorunn sa for eksempel: *Jeg trivdes i jobben i perioden, så jeg kan egentlig ikke peke ut noe spesielt her.*

Det å betrakte endringenes mål og omorganiseringens visjoner som positive trakk enkelte frem som sentralt for trivsel. Troen på at endringene vil føre noe til noe bra på sikt var viktig for dem. Samtidig var det også viktig at kollegaene var positivt innstilt. Kari og Nora fortalte meg begge om omorganiseringens positive visjoner da jeg kom inn på temaet jobbtilfredshet.

Når kollegaer er positive, og når jeg selv klarer å ha evnen til å være positiv fører det til at jeg føler meg tilfreds i jobben. Når man på en måte klarer å samle seg, og se fremover om at det faktisk vil bli bedre. Uansett om det er litt tungt nå, så vil det bli en fremtid som blir lettere, fordi vi tar noen steg nå. Selv om det er trøkk over hodet på oss og vi er nødt til å gjennomføre det, så blir det bra til slutt. (Kari)

I følge Statens Arbeidsmiljøinstitutt kan omorganiseringen generere stor usikkerhet hvis det fører til nedbemanninger.²⁰ En av informantene, Nora, fortalte at hun var takknemlig for at hun i det hele tatt fikk lov å beholde jobben sin i og med at på hennes arbeidsplass var det flere som mistet jobben under omorganiseringen. I likhet med andre informanter trekker hun frem at jobbets innhold og oppgaver også opplevdes som givende og bidro til jobbtrivsel.

I bunn og grunn kan jeg si jeg var glad for at jeg hadde jobb, og at jeg var brukelig. Det var nemlig mange oppsigelser i denne tiden. Samtidig opplevde jeg selve jobben som givende, siden jeg i min jobb hjelper mennesker som trenger det. Selv om tjeneste ikke ble optimale under denne tiden. Men jeg var veldig glad for at jobben min gav meg noe uansett til tross for endringene. (Nora)

Nora nevner også i likhet med Cecilie at «slack» og noe frihet i arbeidsdagen er nødvendig for tilfredshet i en omorganiseringsprosess. Dette kan ses i sammenheng med viktigheten av å ha autonomi i arbeidet, som vist i Hackman og Oldhams jobbkarakteristika-modell.

En endring krever mye energi, det er ikke bare endringen i seg selv som er krevende.. Attpåtil så har vi på NAV en belastende jobb fra før, her tenker jeg i forhold til å være i kontakt med

²⁰ <http://www.stami.no/informasjon-og-medvirknings-betydning-ved-omstilling-og-nedbemanning>, lastet ned 16.02.12

brukere som kan være krevende. Vi har mye å gjøre. Så omorganisering i tillegg.. Ja vi trenger litt slack i sånne perioder. Men frustrasjon må til ellers er det ingen endring. (Nora)

Ting ble mer fleksibelt, man får en del spillerom.. Jeg fikk en større frihet til å finne egne løsninger og oppskrifter på oppgavene. Det ble mer frihet i måten å gjøre tingene på, selv om dette i enkelte situasjoner ble stressende også siden det ikke alltid var like lett å finne løsningene. (Cecilie)

Informantene gir inntrykket av at de mest sentrale faktorene som bidro til mindre jobbtilfredshet var andres negative innstilling til endringene, uklare roller og brutte lovnader. Samtidig var tidspress, flere krav manglende opplæring og stress andre vesentlige faktorer. Sitatene nedenfor viser eksempler på dette:

Intern kniving, spisse albuer, ting som ikke ble sagt, ting som ble sagt og ikke gjort, uklare roller og retningslinjer. (Paul)

Ja det handler om negativitet.. Noen går til høyre mens noen går til venstre. Det er kjedelig når man har fått beskjed om en endring, så er det noen interne småkonger som motarbeider ulike mål fordi de har bestemt seg personlig for at det ikke er noe vits i. (Kari)

Stress, flere oppgaver og krav. For meg førte den økte arbeidsmengden til stress og engstelse. Å hele tiden måtte forholde seg til nye ting føles utrygt.. Ja.. Man mister på en måte tryggheten. (Cecilie)

Jeg fikk ingen opplæring på flere viktige områder. I begynnelsen følte jeg det ble for mye ansvar og for lite personell. (Geir)

Disse overnevnte momentene og begrunnelsene i forhold til svekket jobbtilfredshet går i hovedsak igjen i flere av svarene fra intervju spørsmålene blant de informantene som opplevde endringene som belastende. En kan si at informantene som fortalte om mindre jobbtilfredshet opplevde flere faktorer ved omorganiseringsprosessen som belastende. Det er også sannsynlig ut ifra enkelte tilbakemeldinger at mindre jobbtilfredshet hang sammen med mindre mestringsfølelse, og omvendt. Statens arbeidsmiljøinstitutt viser dessuten til at blant de som hadde opplevd omorganisering var forekomsten av jobb-usikkerhet, helseplager og lavere jobbtilfredshet høyere enn hos dem som ikke hadde opplevd det.²¹

²¹ <http://www.stami.no/informasjon-og-medvirknings-betydning-ved-omstilling-og-nedbemannning>, lastet ned 16.02.12

Intervjudata peker samtidig på at flere ikke opplevde svekket jobbtilfredshet under omorganiseringen. Disse informantene gir heller ikke uttrykk for å ha opplevd omorganiseringen som belastende, noe jeg ser ut ifra dere svar under avsnitt 4.2.

4.4.1 Oppsummering av punktet om jobbtilfredshet

Faktorer som informantene trekker frem som negative på jobbtilfredshet under omorganiseringene kan i hovedsak listes opp som: brutte lovnader, stress, økte krav, utrygghet, uklarhet, mangelfull opplæring, tidspress og andres negative innstilling til endringer. En kan gjenkjenne flere av disse momentene og at de samstemmer med tidligere undersøkelser referert til i teoridelen som andre respondenter også nevner som belastende faktorer omorganiseringer kan føre med seg.

Enkelte av informantene hadde mindre å fortelle om temaet jobbtilfredshet. En grunn til dette anså jeg kunne være at de ikke helt forstod spørsmålet, og/eller at de følte de tidligere hadde svart på dette under temaet belastning og stress.

Elementer fra Hackaman og Oldhams positive jobbkarakteristika modell som kan gjenkjennes i sammenheng med informantenes intervjudata angående jobbtilfredshet under omorganiseringen er: oppgavebetydning, oppgaveidentitet og autonomi (frihet) i arbeidet. Samtlige av informantene trekker frem viktigheten av at slike faktorer er tilstedeværende for å oppleve jobbtilfredshet. Dessuten nevner også en av informantene at det å få lov å beholde jobben var noe hun satt stor pris på. I tillegg til dette trakk lederne frem det å oppnå vellykkede resultater som en viktig faktor på motivasjon og jobbtilfredshet.

Motivasjon kan en betrakte som en drivkraft, og som en essensiell faktor i arbeid og i livet generelt. Lav jobbtilfredshet kan gå utover ens motivasjon i henhold til arbeidet, noe en kan se tegn til at enkelte av informantene opplevde. På den andre siden kan positive jobbkarakteristika fremme følelser som virker motiverende.

Ut ifra det jeg har nevnt om ledernes rolle i omorganiseringsprosesser kan man se at de er viktige personer som skal motivere de ansatte. Å skape motivasjon kan være særlig viktig i omorganiseringsprosesser siden slike prosesser ofte kan skape frustrasjon, usikkerhet og uroligheter blant de ansatte. Slike negative momenter ble nevnt av både ledere og vanlige under intervjuene. På den andre siden ble momenter som god kontakt og samhandling med andre under prosessen nevnt som positive for jobbtrivsel.

Hvordan arbeidsmiljøet fungerer og nivå på sosial støtte er som vist i teorikapittelet en viktig buffer mot stress og belastning. Samtidig har det en gunstig effekt på helse og trivsel. Jeg viser til intervjudata fra dette temaet i neste avsnitt.

4.5 Kollega-, lederstøtte og arbeidsmiljø

Under dette temaet stilte jeg informantene spørsmål som handlet om sosial støtte, hvem de pratet med, tilgang på informasjon og om det eventuelt var noe informasjon som ble savnet under omorganiseringen. I tillegg spurte jeg om hva slags betydning informantene mente omorganiseringen hadde for arbeidsmiljøet. Svar på dette ville jeg se i tilknytning til informantenes tilbakemeldinger fra tidligere spørsmål, for eksempel grad av opplevd belastning. Jeg vil først ta for meg tilbakemeldingene jeg fikk fra spørsmålene som handlet om kollega og lederstøtte.

4.5.1 Kollega- og lederstøtte

Jeg fikk ulike tilbakemeldinger av informantene angående temaet støtte, både positive og negative. Enkelte informanter fortalte om generell god støtte fra arbeidsmiljøet særlig fra kollegaer. På den andre siden får jeg et flertall av fortellinger som handler om opplevelsen av mangelfull støtte og informasjon fra ledere. Dette er ugunstig siden lav støtte er den miljøfaktoren som gir størst fare for sykefravær (Kaufmann og Kaufmann 2009, Einarsen og Skogstad 2000, 336).

I likhet med flere av de yngre informantene fortalte Thorstein og Pål i den eldre gruppen som arbeidet i privat bransje om mangel på støtte og informasjon fra ledere.

Jeg fikk liten støtte fra ny leder, og svært liten info... Jeg savnet informasjon fra arbeidsgiveren under hele prosessen. Jeg tror at vi som kom over i den nye avdelingen opplevde prosessen nokså likt. (Thorstein)

Paul fortalte også om mangelfull støtte utenom et eksempel: *Ehm.. Jeg klarer ikke i farten.. Jo forresten, jeg husker en leder som dessverre var der altfor kort som forstod problemstillingene, og som var til å snakke med. Vi hadde et greit samarbeidsforhold. Senest i dag fant jeg en fin attest fra han i skuffen min. Ellers har det vært begredelig. Det ble jo satt*

inn en del nye ledere som ikke hadde peiling på det vi driver med. Jeg har stadigvekk fått nye ledere. Annethvert år tror jeg.

Paul som opplevde at omorganiseringen ble belastende i etterkant legger til at han aldri helt fant seg til rette i arbeidsmiljøet. Omorganiseringen førte til at han måtte pendle til jobben siden den ble lokalisert i en annen by, dette kan også bidra til at han ikke har fått det beste forhold til kollegaer: *I begynnelsen pratet jeg litt med kollegaer men etter hvert viste de sitt rette jeg, så jeg kuttet dem ut. Jeg har senere pratet litt med en venn om det, og seinere tid med min kjæreste. Innledningsvis fikk jeg noen venner, men det var jo et ledersjikt der som faktisk gikk over lik nesten.. Så de gode på mitt nivå slutta. De jeg hadde daglig samkvem med gav opp og fant seg noe annet.* (Paul)

Ledere med begrenset kompetanse, innsikt og forståelse kan være en ulempe og det kan gå utover ansattes jobbtrivsel og påvirke arbeidsmiljøet. Mange av informantene savnet tilstrekkelig informasjon og klare beskjeder fra ledere. Noe som for flere av dem ble en kilde til ytterligere belastning. Tidligere forskning stadfester nettopp viktigheten av tydelig informasjon og medvirkning slik at en får økt innsikt i endringene, noe som igjen kan gi trygghet (Skorstad, 2002).

Altså det mest grunnleggende jeg savnet var arbeidsavtaler, mer klare retningslinjer i forhold til meg og mine kollegaer sånn at man vet hvor grensene går imellom de forskjellige stillingene. Jeg opplever gang på gang at vi sitter å gjør de samme tingene, og det er jo bortkasta. (Paul)

Informantene jeg intervjuet som selv var ledere gav uttrykk for at de derimot var klare over viktigheten av å gi støtte og informasjon. Selv gir de også uttrykk for at de opplevde et godt nivå på dette under omorganiseringen.

Petter forteller at han opplevde generell god støtte, og at han pratet mye med andre ledere som stod nærme i prosessen. Disse referer han til som solide medspillere i hverdagen. *Det er viktig med korte kommandolinjer!* (Petter)

Jorunn forteller at i perioden fungerte samarbeidet med andre skoler godt og at hun hele tiden hadde kommuneledelsen i ryggen og opplevde positiv tilgang på informasjon som forberedte henne godt på det som skulle skje:

Jeg hadde mange positive medarbeidere, og samarbeidet med tillitsvalgt og prosjektgrupper innad i skolen fungerte godt. Jeg hadde den informasjonen jeg trengte, og jeg visste hvor jeg skulle hente den informasjonen jeg trengte underveis. Dette var en omorganisering som først og fremst måtte forankres i personalet. Da blir behovet for refleksjon over tid i personalgruppa det som står frem. Informasjonen i forkant av prosessen var viktig.

I en hektisk periode hvor en skal sette seg inn i nye oppgaver og krav kan det å ha utvidet autonomi og handlingsrom være en støttende faktor. Dette kan muligens bidra til å opprettholde en balanse mellom krav og kompetanse i omorganiseringen, slik som Karaseks modell (1951) viser er viktig. Autonomi har jeg tidligere også referert til som et viktig moment for å bidra til jobbtilfredshet. Flere informanter opplevde at utvidet handlingsrom eller rom for «slack» i en energikrevende endringsperiode virket støttende under omorganiseringen.

De fleste av kollegaene mine var nye. Jeg var rimelig ny selv også, og det kom flere nye folk inn i omorganiseringen. Folk var ikke så strenge med oss i denne perioden, kravene var ikke de høyeste til å skulle levere optimale tjenester og gjøre oppgavene optimalt. Dette opplevdes som en slags støtte, siden det er dårlige forutsetninger for å levere på best mulig måte på dette nivået. Vi måtte ta det litt som det kom. Så lederne krevde ikke så mye av oss. Folk var litt mer tolerante under denne perioden. Hvis du gjorde en feil, var det liksom ikke din feil, men det var alltid rom for forbedringer. (Nora)

Informanten Jorunn som selv var leder la også ut om viktigheten av å gi medarbeiderne handlingsrom: *Jeg gav medarbeidere et stort handlingsrom ved blant annet å prøve ut nye ting som ble gjenstand for refleksjon i storgruppa. Det må være balanse mellom krav og kompetanse i en endringsprosess av denne størrelsen. Som leder var jeg tett på undervisningen og arbeidet i SFO. Jeg tenkte det var viktig å ta et skritt av gangen, og evaluere sammen med de ansatte underveis, for eksempel ved å stille spørsmål som: er vi på rett vei eller må vi endre kurs?*

Informantene mener at det er viktig at ledere og ansatte er på en viss bølgelengde slik at de har forståelse for hverandres situasjon. Begge parter kan føle seg presset. Frustrasjoner under perioden grunnet ledernes manglende informasjon blir nevnt av flere informanter. Noe som kan avlaste slike følelser er å samtale med kollegaer og få støtte. Studier viser at det å dele tanker og følelser med andre kan virke lettende på belastende følelser (Lazarus og Folkman, 1984). Dette kan også bidra til økt mestring. Mennesker takler påkjennelser og stress på ulike

måter, noen er mer åpne og snakker mer med andre. Enkelte trekker seg mer inn i seg selv. Til tross for at diverse forhold kan føre til at alt ikke går på skinner i en endringsprosess kan det å legge til rette for å snakke i grupper om prosessen være hensiktsmessig for arbeidsmiljøet, selv under en tidkrevende periode. Dette kan eventuelt hjelpe til mot å forebygge diverse uenigheter som kan bli til konflikter. Organisasjonskultur og arbeidsmiljø preget av nedbrytende elementer som for eksempel konflikter kan bli en kilde til belastning (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

De to kvinnelige yngre informantene, Nora og Kari, som arbeider i NAV fortalte begge om en hektisk arbeidsplass, og at det skjer ting der hele tiden. Dette er i tråd med det jeg har beskrevet i teorien om et dynamisk arbeidsliv som er i endring og krever tilpasning (Torp, 2005). De opplevde tilgang på informasjon noe ulikt, men begge pratet med kollegaer under perioden endringene foregikk. Nora forteller om temaet:

Jeg pratet ikke så mye med ledere. De hadde så mye å tenke på. Hele tiden pratet jeg med kollegaer. Informasjonen opplevde jeg som tilstrekkelig på noen områder, men på andre områder var det kaos.. Nei ikke helt topp informasjon.

Informasjonen alt i alt var helt grei. Informasjonen ovenfor de nye målene for eksempel blir raskt gjennomgått også skjønner ingen noen ting på en måte.. Men selve prosessen om å settes i grupper og gjennomgå nye systemer, det har vi brukt lang tid på og vi har fått informasjon underveis og vi har blitt godt bearbeidet (Kari).

Angående støtte meddeler Kari noe som skiller seg ut fra de andre informantene. Hun fortalte i motsetning til andre om god støtte fra ledere:

Støtten har egentlig vært der hele tiden, fra ledere også. Det handler for eksempel om at de som er flinke på systemer, de lærer de andre, som i kollegastøtte. Jeg synes det er bra kollegastøtte, altså at vi kan vise ting for hverandre, og støtte hverandre. Jeg pratet med de som var positive, for å overleve sjøl. Selv om jeg liker endring, vil det jo være belastende til en viss grad uansett.

Hun viser til at andres oppfatning kan påvirke en selv, og at det å jobbe sammen med andre som gir positiv energi og støtte er en kilde til jobbtrivsel.

I noen intervjuer kommer det frem en opplevelse av at lederne informantene hadde tilgang på under perioden selv ikke alltid virket som om de satt på tilstrekkelig informasjon.

Mellomledere fremsto for flere informanter som brikker i de overordnende ledernes «spill», og spillereglene må følges. En av informantene refererer til at mellomlederne fremsto som «hjelpemidler» for å gjennomføre en omorganisering som de selv ikke helt skjønnte og forstod poenget bak.

Til tross for irritasjon rundt manglende informasjon fra ledere ble det også referert til forståelse for deres situasjon, som et av Cecilies sitat illustrerer: *Samtidig har en forståelse for lederne, spesielt for mellomlederne. De er i en presset situasjon.. Så jeg har absolutt forståelse, men som leder har du et ansvar for at ting skal gå riktig for seg, slik at det ikke er belastende for de ansatte. Selv under en omorganisering.*

Geir som ble daglig leder for butikken får jeg inntrykk av befinner seg blant disse mellomlederne som enkelte av informantene referer til er i en presset situasjon. Geir opplever ulike krav fra flere hold; fra ny eier, til å overholde budsjetter, krav om å ta hensyn ansattes behov og krav fra kunder. Han understreker også viktigheten av å ha et støttende og forståelsesfullt miljø rundt seg: *Jeg fikk veldig bra støtte fra kollegaer. De forstod min situasjon, men jeg ble på en måte todelt, jeg ønsket å tilfredsstille både eier og ansatte.* Geir fortalte også om mangelfull informasjon fra den nye eieren og dårlig opplæring på viktige områder. Han forteller om noe jeg tolker som manglende samhandling mellom ulike ledd i bedriften under prosessen: *Det virket som det var mange i prosessen som var opptatt med omorganiseringen på hvert sitt område.*

Den yngre mellomlederen Helene som arbeidet i privat bransje forteller at hun opplevde lite og mangelfull informasjon fra sine overordnede ledere *Jeg savnet ærlighet, at sånn blir det bare.. Ærlighet og klare beskjeder. Jeg og de ansatte skjønner på en måte hva som skjer.. Så at de over meg skal på en måte få det til å fremstå som selvvalgt, det blir et spill for galleriet. Jeg savner litt mer sånn rake pøkker, at de sier det som det er. Ikke så innpakka.*

Helene fortalte også at hun opplevde sine kollegaer som støttende: *Jeg har først og fremst fått støtte av mine kollegaer, ikke så mye fra overordnet leder. De er liksom fienden, det er de som trer det over hodet på deg. Jeg har gode relasjoner med kollegaer. De er liksom i samme situasjon som deg, de blir som en ventil.*

Helene og Cecilie som begge var blant de yngre informanter i privat bransje sammenlikner begge to arbeidslivet som en slags «spill» en må lære seg å håndtere.

Man må bare tåle det, for ingenting er konstant man må kunne snu seg rundt. Det er en kabal som må gå opp, for eksempel i forhold til hvem som skal gjøre hva. Ja det er en del av arbeidslivet, og man må bare takle det, og prøve å snu det til sin fordel. Sånn er det i arbeidslivet. (Helene)

Cecilie beskrev sin opplevelse av tilgang på informasjon som mangelfull siden lederne sjeldent var til stedet.

Poenget er at det hadde spart mye tid som man kunne brukt på andre ting som hadde gitt mer effektive, raskere og bedre resultater. Jeg savnet informasjon om hvordan andre hadde løst de oppgavene jeg ble satt til. Altså hadde det vært fint og fått noe tidligere historikk eller dokumentasjon på hvordan folk løste oppgaver før på en måte. Vite hvordan ting ble gjort før så jeg kunne få en slags oppskrift. Støtten fra kollegaer var bedre, her har jeg mer positivt å si.. Siden de er i samme situasjon så kan man bruke hverandre, noe som er viktig. I en sånn prosess er det veldig viktig å ha kollegaer å støtte seg til, spesielt når man ikke har lederne i ryggen. (Cecilie)

I tillegg til å ha opplevd kollegastøtte legger Cecilie til at hun pratet med en venninne om det som skjedde på jobben: *Jeg pratet med venninnen min om det siden det som hendte på jobben påvirket meg på privaten. Da var det godt å ha noen å snakke med. En dag kan jeg innrømme at jeg gråt litt.. Og jeg gråter svært sjeldent.*

Cecilies reaksjon kan en forstå i lys av Lewins (1951) modell for endring. Det kan det tyde på hun var i en slags reaksjonsfase mot endringen hvor tristhet kan forekomme. Slik nedstemthet kan også ses i sammenheng med Mcgraths definisjon på stress; som en slags bekreftelse på en opplevd ubalanse mellom krav og responskapasitet, under forhold der det å mislykkes i å møte kravene gav opplevde konsekvenser (Mcgrath i Moen 2003, s.83). Hun har tidligere i intervjuet i likhet med flere andre informanter også gitt uttrykk for å ha opplevd forhøyede krav og tidspress som også kan passe under denne definisjonen.

Passer (2009) sin stressmodell viser at ulike psykiske og fysiske reaksjoner som for eksempel håpløshet og bekymring kan forekomme ut ifra stressorer (Passer et.al., 2009, s.222).

Intervjudata tyder på at flere av informantene opplevde faktorer ved endringene som stressorer, som igjen ble belastende.

De to siste spørsmålene i intervjuet handler om hvordan informanten trodde andre ansatte erfarte omorganiseringen, og hva slags betydning de opplevde at omorganiseringen fikk for arbeidsmiljøet. Dette vil jeg komme mer innpå i i neste avsnitt.

4.5.2 Arbeidsmiljø

Å være del av et oppbyggende arbeidsmiljø er viktig, og kan motvirke stress og belastning (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Thorstein som gjennom hele intervjuet har gitt uttrykk for ikke å ha opplevd belastning hevdet at de fleste av hans kollegaer opplevde endringene som lite belastende, og at arbeidsmiljøet var godt både før og i etterkant av omorganiseringen. Paul hadde mer å fortelle om inntrykket av andres opplevelse:

Alt ifra greit til veldig ugreit, jeg har jo opplevd at plutselig en ansatt blir sykemeldt og aldri kommer igjen.. og det er jo et sykdomstegn. Vi har hatt en enorm turnover siden selskapet ble kjøpt opp.

Høy turn over og sykefravær er som Paul refererer til et sykdomstegn for bedriften. Sider ved organisasjonen som for eksempel dens antakelser og verdier vil kunne innvirke på ansatte, og organisasjonskulturen vil kunne komme til uttrykk i hvordan det psykososiale klimaet fungerer på arbeidsplassen. Hvordan dette klimaet kan påvirke var jeg inne på i teoridelen ved å vise til tidligere undersøkelser om sykefravær; lav støtte er den miljøfaktoren som gir størst fare for sykefravær (Kaufmann og Kaufmann 2009, Einarsen og Skogstad 2000, 336)

Jorunn forteller at arbeidsmiljøet ble preget av at kollegiet gjennomgikk en omveltning: *Som personalgruppe opplevde jeg at vi gikk gjennom flere faser, og at de ulike fasene gikk over i hverandre, fra usikkerhet til kommunikasjon rundt en ny struktur og en stabilisert tilstand.*

Å bevege seg igjennom slike faser har jeg tidligere referert til fra teori av Lewins (1951) endringsmodell og Martinussen (2010). Det kan være normalt å møte på reaksjoner som frustrasjon og motstand i endringsprosesser, særlig i begynnelsen. Det tar gjerne litt tid og tilpasning før det nye synker inn og brikkene faller på plass. Jorunn fortalte noe som kan ses i lys av dette ut ifra hvordan hun opplevde ansattes reaksjoner: *Noen viste mer motstand, og andre viste mer entusiasme, Jeg opplevde at den vanskeligste fasen var i begynnelsen hvor en stabilisert kultur møtte en yrkesgruppa med til dels helt annet syn på saker og ting.*

Motsetningene mellom den etablerte gruppa med sin rådende kultur og de nyansatte ble utfordret godt i denne fasen.

Det kan bli en utfordring å skulle inkorporere et nytt samhandlingsmønster mellom ulike yrkesgrupper/profesjoner som gjerne har sine eget rådende tankesett, og ulike arbeidsmåter ut i fra sin utdanning og yrkeserfaring. Særlig hvis enkelte mennesker er «sneversynte» ut ifra sin kultur og overbevist om at deres «tankesett» er det riktige. Jorunn legger dog til at i hennes personalgruppe unngikk de de kraftige/voldsomme reaksjoner, at arbeidsmiljøet fungerer godt og at omorganiseringen gav henne som leder en god mulighet til å snu mange steiner: *Den rådende kulturen på skolen kunne utfordres som et ledd i arbeidet med å innføre nye rutiner og arbeidsformer. Arbeidsmiljøet ble utfordret mer enn en gang i prosessen, men vi landet på begge beina. Vi har i dag et godt arbeidsmiljø, hvor de forskjellige gruppene arbeider bra med hverandre. Vi kom styrket ut av omorganiseringen slik jeg ser det i dag.*

Petter forteller i likhet med Jorunn at det alltid vil være motstand mot endringer, men at en faktor er essensiell for å lykkes: *Det vil alltid være de som ikke liker forandringer uansett... Men informasjon er kort og godt nøkkelen til en god opplevelse på dette området.*

Dette er i tråd med det Skorstad (2002) og diverse annen tidligere forskning stadfester; god informasjon og medvirkningsordninger er hensiktsmessig i omorganiseringsprosesser. Medvirkningsordninger og opplysninger om det som skal skje kan blant annet føre til trygghet slik at ansatte blir mer fortrolige om det som skal skje.

Petter som var en av informantene som ikke opplevde endringene belastende gjør dette klart ved å si: *Endringene førte blant annet til at kommunen generelt ble mer åpen, og som du skjønner så var hele prosessen som har ført til den organiseringen vi har i dag en positiv ting for meg.*

Den yngre informanten Helene som arbeidet i privat sektor fortalte at hun i kraft av sin lederrolle visste mye om hvordan ansatte opplevde omorganiseringen. I likhet med de andre lederne jeg intervjuet la hun ut om hvordan hun opplevde at endringene preget de ansatte og at flere uttrykte motstand:

Som leder vet jeg at de opplevde det som stressende og belastende. Helt klart ja. Som leder må man prøve å gi de støtte. Det blir mye fokus og snakk om forandringene. Det tar av tiden. Hvis de ikke er helt fornøyd med prosessen blir det mye snakk, diskusjon og klage. Gjerne i mindre grupper som er fortrolige med hverandre. Plutselig skal for eksempel noen ta seg en

kaffe her og der. Det skaper ikke så god stemning. Det kan bli en del irritasjon og misnøye.
(Helene)

Informanten er klar over at hun som leder har en viktig rolle i det å være støttende. Ved en omorganisering kan de ansatte samtidig være i «samme båt», noe Helene trekker frem kan være positivt ovenfor arbeidsmiljøet: *Det blir noe man kan fokusere på sammen da.. Så det kan jo gi et visst samhold kanskje.. Man kan jo ha et godt arbeidsmiljø til tross for at det foregår en omorganisering* (Helene).

Det vil være vanskelig å måle nøyaktig omorganiseringens betydning og innvirkning på et arbeidsmiljø. Flere faktorer enn sider ved endringene kan påvirke opplevd belastning og resultatet av en omorganisering. Dette på bakgrunn av at det skjer diverse andre parallelle prosesser i en organisasjon og i arbeidslivet som kan påvirke. For eksempel kan markedet spille inn eller bedriftens nivå på sykefravær. Undersøkelser viser dog at sykefraværet kan øke på grunn av belastende faktorer som omorganiseringsprosesser kan føre med seg (Bråten, et al., 2008). Geir som ble daglig leder i en privat bedrift referer i likhet med informanten Paul om økt sykt sykefravær og turn over under omorganiseringen:

Jeg syntes det startet bra siden jeg var dyktig med personalet, men det ble verre med tiden da den nye eieren ikke klarte å holde diverse løfter som var gitt. Som følge av dette ble ansatte veldig umotiverte, det ble mer sykdom på jobb, og noen sluttet. Det vil si at det hadde en veldig negativ effekt på arbeidsmiljøet siden det ble en veldig omveltning på arbeidsplassen. Jeg tror det skyldes at det ble for mange forandringer på en gang i en hektisk periode (Geir).

Sistnevnte setning i sitatet kan linkes til Karaseks (1979) modell der det beskrives at for mange krav i samband med liten kontroll kan bli en negativ og belastende faktor som kan påvirke jobbtrivsel og jobbprestasjoner. Siden Geir inntrådte som leder fikk han et større ansvar enn før, han måtte for eksempel motivere og samkjøre de ansatte som opplevde misnøye under omorganiseringen. Informanten som var uerfaren i denne rollen beskrev hvordan han opplevde ansattes reaksjoner: *De var veldig stresset til tider siden det ble gjort en del forandringer i filialen som kunne være vanskelig å forholde seg til. Altså forandringer i arbeidstider, ny struktur, nye regler.. Men samtidig var ansatte veldig positive til ambisjonen til den nye eieren for bedriften.*

Til tross for at flere av informantene gav negative beskrivelser av hvordan de trodde andre kollegaer opplevde omorganiseringen blir det også referert til positive erfaringer:

Mitt inntrykk er at de andre også opplevde det som veldig stressende, men at for noen gav det en lettelse. Måten omorganiseringen ble gjennomført på kunne vært annerledes, men resultatene ble bedre da den var ferdig. Så omorganiseringen førte til at det i etterkant ble bedre. Den var vellykket. (Cecilie)

Noen av de yngre informantene som ble intervjuet fortalte om et inntrykk av at eldre kollegaer taklet omorganiseringen dårligere enn de yngre. Nora og Cecilie hadde nokså lik forestilling angående hvordan de eldre arbeidskollegaene deres i NAV taklet prosessen kontra de yngre som de oppfattet taklet omstillingene bedre:

De eldre som hadde jobbet der lenge opplevde det som negativt, og for eksempel de som har jobbet der i syv til ti år. For de var det mer utfordrende faglig, det krever store omstillingsevner. Det å sette seg inn i nye datasystemer som man måtte lære. Alle avdelinger brukte før sine egne systemer, men nå skulle alle ha samme. De unge følte jeg opplevde det mer positivt, et var mer spennende.. Møte nye folk.. Litt mer action.. Følte det var vanskeligere for de eldre å omstille seg, og de hadde en mer dårlig innstilling (Nora).

Det virket som om de nyeste og yngste opplever omorganiseringen som greit, mens de eldste opplever den som mer negativt. Jeg synes de nye er mer omstillingsdyktige. Man lærer ikke gamle hunder å gjø på en måte. Det merker man, at de eldste er mer negative, grodd fast i det gamle og blir lettere frustrerte. De yngre eller de som har jobbet der kortere har lettere for å omstille seg (Kari).

Undersøkelser viser til at utdannede mennesker vil ha bedre evne til å mestre omstillinger, ha mindre risiko for å falle ut av arbeidslivet og at eldre og lavt utdannende er i større faresone for å oppleve større kostnader ved omorganiseringer som for eksempel å miste jobben (NOU 2012:6, 4.2.3). I følge Torp (2005) har kjennetegn ved «det nye arbeidslivet» som krav til å takle ny teknologi, krav til utdanning og kompetanse økt. I dagens arbeidsliv er ny og avansert teknologi noe mange må lære å forholde seg til. Omorganiseringer kan kreve forandringer som erstatter gamle arbeidsmetoder. Nye datasystemer må kanskje implementeres og dette krever ny læring. En kan muligens tenke seg at yngre og nye arbeidstakere lettere kan sette seg inn i dette enn de eldre som har arbeidet i en organisasjon med samme systemer og arbeidsmetoder i en årrekke. Yngre mennesker har kanskje også et fortrinn via nyere utdanningsinstitusjoner hvor en ofte lærer å sette seg inn i datateknologi. Det er ikke å se bort i fra at de siste tjue årene har det vært en slags revolusjon innen IT, som da de yngre har vokst opp med og fått mer «under huden» enn den eldre garde.

Til tross at de yngre informantene oppfattet eldre kollegaer som mindre omstillingsdyktige, opplevde jeg som tidligere nevnt ut ifra mine intervjuer at de eldre informantene opplevde selve omorganiseringsprosessen mindre belastende enn de yngre. Både de eldre informantene som var vanlig ansatt og ledere i offentlig og privat bransje. Jeg får inntrykket av at blant de yngre informantene ble det gjennomgående opplevd mer belastning.

Omorganiseringer kan blant annet føre til utskiftninger av ansatte, forflytninger og nye ansettelse som kan påvirke arbeidsmiljøet (Wergeland og Nordberg 2008, NOU 2010:1). Nye ansatte som bragte med seg nye impulser ble anført som positivt for arbeidsmiljøet:

Vi fikk nye kollegaer, som gav nye impulser. Dette var spennende, men jeg trivdes med de gamle kollegaene. Vi ble ikke lenger i samme avdeling. Vi ble strukturert annerledes. Det sosiale forsvant litt for meg, og jeg syntes ikke det ble bedre. (Nora)

Det kom inn noen nye folk i min avdeling, og andre ble flyttet til nye avdelinger. Vi fikk nye folk som gav nye kollegaer og nye impulser. (Cecilie)

Tidspress, krav og manglende overskudd under perioden kunne overskygge nye impulser som de hevdet kunne være gunstig for arbeidsmiljøet. Når man blir stresset kan man risikere at andre oppfatter en selv på en viss måte, kanskje feilaktig. Det kan forekomme misforståelser ved at andre eventuelt oppfatter deg som sur eller overlegen, men egentlig er en bare stresset. Samtidig kan det å måtte samhandle med nye kollegaer som tilhører andre profesjoner med andre kompetansefelt være utfordrende i begynnelsen og påvirke arbeidsmiljøet. Sitatene nedenfor illustrerer informantenes opplevelser om dette:

Samtidig var det stress og hektisk.. I en omorganisering får man mindre tid til å prate. Når man føler man ikke mestrer ting så blir man ikke i særlig godt humør, og da kan man kanskje bli litt mer aggressiv. Man orker ikke bruke så mye tid og krefter på å anstrenge seg ovenfor for eksempel å bli kjent siden man har så mye annet å tenke på ovenfor seg selv. Slik kan det bli negativt ovenfor arbeidsmiljøet. (Cecilie)

I en omorganisering har man ikke energi og overskudd til å bli kjent med nye folk. Vi måtte rotere og samarbeide med nye folk, og dette kunne bli intenst. Man fikk liksom ikke tid til å bli kjent med folk på en rolig måte. Folk var frustrerte. Flere hadde ulike kompetansefelt og skulle samarbeide. Utfordringer man måtte løse i et stort team. Dynamisk. Når folk ikke kjenner hverandre så godt påvirker det arbeidsmiljøet. Nå i etterkant er det blitt bedre siden vi er blitt mer. (Nora)

Kari forteller om hvordan hun opplevde at arbeidsmiljøet ble litt gruppert i omorganiseringen, dette er ikke vanskelig å forstå siden mennesker gjerne holder sammen og tiltrekkes av andre de har felles interesser med:

Det blir en del sånn nye og gamle, at gruppa blir litt delt. De gamle som syns det er vanskelig, er litt mer sånn: «dette har vi jo ikke gjort før og dette er vanskelig». Men de nye er mye mer positive og holder seg sammen. Så arbeidsmiljøet blir litt delt. Det blir litt sånn at de nye er positive og de gamle er negative. (Kari)

Til tross for at en del av informantene opplevde urolige omstendigheter, kaos og andre faktorer som belastende under omorganiseringen, refererer flesteparten av de til at arbeidsmiljøet fungerte godt og at nye ansatte var positivt. Med tanke på de informantene som opplevde å få nye kollegaer ble det fortalt at etter hvert som en lærte om hverandre, og fikk mer klarhet rundt roller ble det lettere og samarbeide enn i begynnelsen. Informantene som ikke opplevde særlig høy grad av belastning under omorganiseringen refererte også til et positivt arbeidsmiljø med kollegastøtte. Manglende leder støtte og informasjon er gjennomgående blant alle informantene.

4.5.1 Oppsummering av punktet om kollega-, lederstøtte og arbeidsmiljø

I lys av disse tre temaene; kollega- og lederstøtte og arbeidsmiljø har jeg vist til det jeg anser som sentralt for undersøkelsens tema. Jeg kan finne flere elementer som tyder på likheter i opplevelsene til informantene. Beskrivelser av mangelfull informasjon fra ledere går igjen blant flertallet av informantene. Derimot oppgav de fleste lederne jeg intervjuet å ha opplevd god tilgang på informasjon, og at de selv var klar over viktigheten av å gi dette til ansatte. Blant flere av de yngre informantene ble det referert til dårlig informasjon i opplæring, noe som gikk utover kvaliteten på arbeidet og jobbtrivsel. De som beskrev manglende informasjon og opplæring hadde tidligere under intervjuet også beskrevet opplevelsen av stress og belastning.

Det ble fortalt at hvis de hadde fått fyldigere opplysninger av ledere om hvordan de skulle utføre nye oppgaver kunne dette blitt tidsbesparende, og ført til at de kunne oppnådd mer effektive resultater for virksomheten. Ikke minst ville det gjort det lettere for dem selv å gjennomføre oppgaver. Dårligere prestasjoner i jobb kan påvirke ens selvfølelse og gi mindre jobbtrivsel og føre til belastning. Misfornøyde ansatte vil igjen ikke bidra til et godt

arbeidsmiljø. Et positivt arbeidsmiljø kan være helsefremmende, føre til jobbtrivsel og være en kilde til sosiale relasjoner som kan virke støttende. Dette kan virke dempende på belastning. Å motta lite støtte spesielt i kombinasjon med høye krav, noe jeg har vist til kan ses i lys av Karaseks (1951) krav – kontroll modell, kan derimot gi grobunn for stress, mistrivsel og belastning.

Alle informantene med unntak av en eldre mannlig informant i privat bransje gir uttrykk for å ha opplevd god støtte fra kollegaer. Det positive ved at de fleste oppgav god kollegastøtte er at det kan veie noe opp for manglende informasjon og leder støtte. Noe som dog kunne virke ødeleggende på slike positive faktorer som å samtale og støtte hverandre i en omorganiseringsprosess var at enkelte av informantene refererte til lite overskudd og energi til det å skulle forholde seg til andre kollegaer, for eksempel å bli kjent med nye ansatte. Mye skyldtes tidspress.

5.0 OPPSUMMERING AV OPPGAVEN

Denne oppgaven handlet om faktorer ved omorganisering som kunne oppleves belastende for mennesker i jobb. På bakgrunn av oppgavens tre hoveddeler; teoridel, metodedel og analysedel, tok jeg sikte på å utføre en studie som skulle belyse min problemstilling som lød: Hva slags faktorer kan ha betydning for om omorganisering oppleves belastende?

Jeg ville ut ifra relevant tidligere forskning utforme et teorikapittel som gav meg og eventuelle lesere god innsikt i oppgavens tema. Deretter fulgte jeg opp med et metodekapittel hvor jeg fra begynnelse til slutt redegjorde for min forskningsprosess som ble basert på en kvalitativ intervjustudie med et utvalg på ni informanter. Til sist tok jeg fatt på den mest sentrale delen av oppgaven som omhandlet analyse og tolkning av mine innsamlede data opp mot utvalgte deler av teorikapittelet. Det var ikke å legge skjul på at det var rikelig med tidligere forskning rundt mitt valgte tema, og av den grunn ville det være vanskelig å ha som mål å komme opp med nye og overaskende funn. Det er naturligvis heller ikke mulig å gi noe konkret og allmenngyldig svar på problemstillingen, men dette var heller ikke målet. På bakgrunn av min problemstilling og de metodiske valgene som ble foretatt ville jeg fremme dypere innsikt i informantenes personlige erfaringer og opplevelser ved å belyse faktorer ved omorganisering som eventuelt opplevdes belastende.

Utvalget av informanter bestod av kvinner og menn som hadde jobber med karaktertrekk fra «det nye arbeidslivet», og ledere og vanlige ansatte som var ansatt i både offentlig og privat bransje. Samtidig bestod utvalget av en yngre, og en eldre gruppe. Gruppen av informanter inneholdt altså kjennetegn med vidt ulike og noe mer like trekk. Jeg intervjuet de først om hvilken omorganisering de hadde opplevd, deretter stilte jeg spørsmål rundt faktorer som krav, kontroll, mestring, jobbtilfredshet, arbeidsmiljø, kollega og leder støtte.

Enkelte av informantene hadde opplevd flere omorganiseringer og omstillinger, noe som en stor andel av dagens sysselsatte må forholde seg til. I et dynamisk arbeidsliv er kontinuerlige endringer nødvendig i henhold til blant annet å tilpasse seg markedet, opprettholde konkurransedyktighet, generere nok profitt, og/eller tilfredsstille kunder/brukere sine behov.

Informantene var klar over at diverse forandringer var helt nødvendig og kunne føre til en rekke fordeler for dem selv og bedriften. Alle informantene var generelt positivt innstilt til endringer, og hevdet de i etterkant lærte av utfordringene de førte med seg. Det ble fortalt at

de likte endring hvis de hadde tro på dens visjoner, og tro på at målsettingene ville føre til fremtidige forbedringer for dem selv og bedriften. Tidligere undersøkelser stadfester at omorganiseringer kan føre til bedre forhold for bedriften og ansatte, men samtidig kan faktorer ved omorganiseringer være en kilde til belastning for mennesker i jobb. Sistnevnte kom klart frem i samtlige av intervjuene. Flere informanter opplevde at omorganisering var belastende, og intervjudata tydet gjennomgående på at de yngste informantene, av begge kjønn, i både privat og offentlig bransje opplevde sider ved omorganiseringene som noe mer belastende enn de eldre informantene. Samtidig kan det trekkes frem at informantene som arbeidet i den private delen av arbeidslivet gav uttrykk for at de arbeidet under et høyere press mot det å skulle oppnå visse resultater, og oppnå økt fortjeneste for å tilfredsstille ledelsen.

Intervjudata tydet på at presset på de ansatte og at de skulle gjennomføre endringene var stort, men samtidig uttrykte de tilfredshet ved å mestre kravene som ble gitt. Jeg fant det interessant at enkelte informanter hadde en nyansert opplevelse av omorganiseringsprosessen, med både positiv og negative faktorer tilstede, og samtidig også positive og negative faktorer i ulike faser. Dette overrasket meg, i og med at jeg i forkant av intervjuprosessen merket at jeg hadde en oppfatning om at omorganiseringen er belastende for de fleste. Resultatet viste seg å være mer nyansert enn jeg forventet. Opplevelsen av ambivalens i omorganiseringsprosessen var hos enkelte tydelig; positive faktorer på enkelte tidspunkt avlastet og tok over for de mer negative faktorene som var tilstede på et annet aktuelt tidspunkt. Deretter kunne det kanskje komme en fase hvor de mer negative faktorene ble mer tydelige.

Nye og/eller forhøyde krav i tillegg til gamle var noe flere av informantene refererte til som belastende under omorganiseringen. De fortalte at manglende kontroll over nye krav og oppgaver førte til usikkerhet og svekket mestringsfølelse. Uklare roller var også noe som ble referert til som en belastende faktor. Samtidig var tidspress noe alle informantene opplevde i perioden da endringene skulle innføres. Enkelte refererte til tidspress som mer belastende enn andre. Noen gav uttrykk for å takle dette bedre.

Mange av informanten hadde allerede en hektisk arbeidsdag fra før av, og det ble skapt frustrasjon da ytterligere krav i tillegg til gamle ble innført. Slike følelser av frustrasjoner preget også kvaliteten på arbeidsmiljøet ved at enkelte fikk mindre energi og lyst til for eksempel å bli kjent med nye ansatte. Flere opplevde at faktorer ved omorganiseringen gav misnøye og mindre jobbtilfredshet. Misfornøyde ansatte kan bli generelt mer negative mot bedriften og ledelsen. Dette kan bidra til å skape negativitet i arbeidsmiljøet.

Mangel på informasjon ble av de fleste informantene angitt som en belastende faktor. Kun et fåtall av informantene fortalte at de opplevde tilstrekkelig informasjon fra ledere under omorganiseringen. Ærlighet, klarhet og informasjon for eksempel i tilknytning til nødvendig opplæring i hvordan en skulle løse nye oppgaver og nå ulike mål var et savnet moment blant flere. De fortalte at mer utfyllende informasjon kunne bidratt til å lette usikkerhet og virke klargjørende på hvilke roller og felt en selv hadde ansvar for i jobben. Dette kunne bidratt til å gjøre prosessen lettere og mer håndterbar for de informantene som opplevde belastende sider ved omorganiseringen. Noe som igjen kunne gitt økt jobbtrivsel, mer fornøyde ansatte som hadde mer energi til å bidra til et oppbyggende arbeidsmiljø. Ut ifra det som ble fortalt av informantene kan det være en fordel at det tidlig i omorganiseringsprosesser skapes et fokus på informasjon og kommunikasjon. Dette kan også bidra til å tilrettelegge for et støttende arbeidsmiljø.

Mangel på støtte fra ledere var en faktor som gikk igjen i intervjuene blant de som opplevde belastning, men samtidig ble det blant alle informantene referert til god kollegastøtte. De fleste informantene pratet jevnlig med andre kollegaer under omorganiseringsperioden. Dette er en fordel siden støtte både er viktig i jobbsammenheng og i livet. En kan si at støtte kan være særlig viktig i krevende omorganiseringsprosesser hvor det kan virke som en buffer mot belastning.

Jeg fikk inntrykk av at de fleste informantene med unntak av en erfarte omorganiseringen som mest stressende og belastende innledningsvis. Litt etter litt ble det gradvis lettere ettersom de fikk tilpasset seg endringene og satt seg inn i det nye. I retrospektiv ble omorganiseringene betraktet med mer positive øyne, og som en lærerik utfordring hvor de lærte mer om hva arbeidslivet krever. Når tiden går og en får det som har vært vanskelig mer på avstand, og klarer å se at en har blitt en erfaring rikere er det meste lettere. Samtidig kan det nevnes som en viktig faktor at de fleste av informantene (unntatt en) refererte til opplevelsen av vellykkede omorganiseringer, og at de hadde tro på at det vil føre til fremtidige forbedringer. Forandringsprosesser er ofte tidkrevende. Dette var også informantene innforstått med.

Lederne jeg intervjuet fortalte at endringene de var med å innføre ble tatt i mot med ulike følelser blant de ansatte – både med innslag av motstand og begeistring. Dette får jeg også inntrykket av stemmer blant mine informanter som var vanlig ansatte siden enkelte opplevde prosessen lettere enn andre. Dette er ikke overaskende i og med at mennesker håndterer og takler ting ulikt, for eksempel alt etter personlighet, innstilling og erfaringer. Ordtaket jeg

viste til i teoridelen synes jeg illustrerer dette godt; ”Når forandringens vind blåser, går noen i skjul, mens andre går ut for å bygge vindmøller”.

Med tanke på ledere har jeg i oppgaven vist til at de besitter en nøkkelrolle i hvordan omorganiseringer blir gjennomført og tilrettelagt for ansatte. Dette var lederne jeg intervjuet også klar over selv. Kvaliteten på planlegging, strukturering og involvering av medarbeidere vil kunne påvirke ansattes hverdag og jobbtrivsel. Mine funn tydet dog på at de vanlige ansatte opplevde mangel på dette under omorganiseringen, noe som bidro til belastning.

Blant mine funn tyder det på at god mestringsfølelse, tilstrekkelig tilgang på informasjon og støtte har vært til stedet blant de informantene som ikke opplevde omorganiseringen og faktorer ved den som belastende. Det virket også som om de hadde en opplevelse av å ha kontroll i prosessen. Noen påkjenninger ble blant dem også referert til, men alle påkjenninger trenger ikke bli belastende. En viss belastning og dose krav er helt nødvendig for blant annet å få brukt sine evner optimalt og for ikke å bli passiv og demotivert.

Visse likheter viste seg i lys av intervjuene i henhold til lavere/høyere grad av opplevd belastning. Gjennomgående kan en si at de informantene som opplevde faktorer ved prosessen som belastende refererte til at økte krav, svekket mestring, følelser av tidspress og usikkerhet og mangel på informasjon fra ledere var noen av de mest belastende faktorene. Det ble også sagt at omorganiseringer i seg selv rett og slett er en belastning. Jeg vil trekke frem at i hovedsak tyder min undersøkelse på at informantene har en nyansert opplevelse av hvor belastende omorganisering er.

Omorganiseringers påvirkning og utfall kan være forskjellige fra situasjon til situasjon, og kan gi ulike konsekvenser. Mange elementer kan spille inn på hvor belastende omorganiseringen oppleves, for eksempel omorganiseringen størrelse og innvirkning. Hvis omorganiseringen fører med seg faktorer som oppleves belastende, og som ikke oppveies med positive, kan det gi lavere effektivitet, mindre jobbtrivsel og økt risiko for sykefravær. Dette reduserer en av de viktigste faktorene en bedrift har – humankapitalen. På bakgrunn av dette kan en med stor sikkerhet si at jobbtrivsel, god informasjonsflyt og ivaretagelse av ansattes behov kan bidra til at endringsprosesser blir mindre belastning for ansatte. Det at en leder kjenner sine ansatte og har forståelsen for at de kan preges av både positive og negative faktorer i ulike faser vil kanskje være det som er avgjørende for et vellykket resultat.

LITTERATURLISTE

- Aadland, E. (2005). *Etikk for helse og sosialarbeidrar* (3.utg). Oslo: Samlaget
- Bråten, M. Andersen, R.K & Svalund, J. 2008. *HMS – Tilstanden i Norge i 2007*. Fafo - rapport 2008:20 Oslo: Fafo
- Cox, T. & Ferguson, E. (1991). Individual Differences, Stress and Coping. I C. L. Cooper & R. Payne (red), *Personality and stress: Individual differences in the stress process*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Dalland, O. (2008). «*Metode og oppgaveskriving for studenter*». Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, California: Sage.
- Ellingssæther, A. L. (2009). *Vår tids moderne tider. Det norske arbeidstidsregimet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Ekspertgrupperapport. 2010. *Tiltak for reduksjon i sykefraværet: Aktiviserings- og nærværsreform*. Ekspertgrupperapport til Arbeidsdepartementet 01.02.10 ifølge mandat av 27.11.09.
- Fangen, K. (2004). «*Deltagende observasjon*». Oslo: Fagbokforlaget.
- George, R. (1993). *The McDonaldization of Society*. SAGE Publications
- Grimen, H. & Gilje, N. (1993). «*Samfunnsvitenskapenes forutsetninger- innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*». Oslo: Universitetsforlaget
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). “*Motivation through the design of work: Test of a theory*”. Organisational behavior and human performance
- Halvorsen, K. (2003). «*Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*». Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Hammer, T. og E. Øverbye. (2006). “*Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier*”. Oslo: Gyldendal Akademisk AS
- Hellevik, O. (1999). «*Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*». Oslo: Universitetsforlaget
- Heum, P. Nesheim, T. Nordhaug, O. og Salvanes, K. G. (red.) (2006).

- «Arbeidsliv i omstilling» Oslo: Fagbokforlaget
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). «Metodevalg og metodebruk». Oslo: TANO.
- Jacobsen, D. I. (2000). «Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode». Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A. Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2005). «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode». Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). «Psykologi i organisasjon og ledelse» Oslo: Fagbokforlaget
- Knudsen, K. og A. Ryen. (2005). Nese for frynser? i Knudsen, K. og A. Ryen 2005. *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen
- Kvale, S. (1997). «Det kvalitative forskningsintervju». Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Lazarus, R. S. (2006). «Stress og følelser: en ny syntese». København: Akademisk forlag.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). «Stress, Appraisal, and Coping». New York: Springer Publishing Company.
- Levine, S. & Ursin, H. (1991). What is stress? I M. R. Brown, G. F. Koob & C. Rivier: *Stress, neurobiology and neuroendocrinology*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Lund, T., & Haugen, R. (2006). «Forskningsprosessen». Oslo: Unipub.
- NOU 2000: 27. «Sykefravær og uførepensjonering». Arbeidsdepartementet
- NOU 2010: 1. «Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet». Arbeidsdepartementet
- NOU 2012: 6. «Arbeidsrettede tiltak». Arbeidsdepartementet
- Nordrik, B. (2010). Kap. 2 Kampen om å definere dagens arbeidsliv. *Psykososial arbeidsmiljøkartlegging – en trojansk hest?* Oslo: Gyldendal arbeidsliv
- Moen, B. (Red.) (2003). Håndbok for bedriftshelsetjenesten, del 3: *Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket*. Oslo: Arbeidsmiljøforlaget
- Ot.prp. nr. 49, 2004-2005. *Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Arbeidsdepartementet
- Passer, M., Smith, R., Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E. & Vliek, M. (2009). *Psychology: The science of mind and behaviour*. Berkshire: McGraw- Hill Higher Education
- Ringdal, K. (2007). «Enhet og Mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ

- Metode*». Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ryen, A. (2002). «*Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*». Bergen: Fagbokforlaget
- Saksvik, P. Ø. og K. Nytrø. (2006). ”*Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring*” 2.utgave. Oslo: Cappelen Forlag AS
- Skogstad, A. (2000). Psykososiale faktorer i arbeidet, i Einarsen, S., Skogstad, A, eds. *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget. (1.)
- Skogstad, A. Knardahl, S., Lindstrøm, K., Elo, A.L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Ørhede, E. 2001. Brukerveiledning QPSNordic. Generelt spørreskjema om psykologiske og sosiale faktorer i arbeidet. Serie: STAMI-rapport Årg. 2, nr. 1 (2001)
- Støkken, A. M. (2009): Er det rom for kompetansebygging i sosialtjenesten? i *Fontene forskning* 01/09 s. 41-53
- Thagaard, T. (2003). «*Systematikk og innlevelse. En innføring I kvalitativ metode. 2 Utgave*». Bergen; Fagbokforlaget
- Thuen, F. (2000). Motsetninger mellom arbeid og hjem. Den nye, store arbeidsbelastningen. I S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer: et festskrift til Odd H. Hellesøy* (s. 243-259). Bergen: Fagbokforlaget.
- Torp, H. (2005). ”*Nytt arbeidsliv - medvirkning, inkludering og belønning*”. Oslo: Gyldendal Akademisk AS
- Wahl, A (2009). Kap 6 “Arbeidslivets brutalisering” i *Velferdsstatens vekst – og fall?* Oslo: Gyldendal Arbeidsliv
- Wergeland, E. og P. Nordberg (2008). «*Verneombudet*». Oslo: Gyldendal Akademisk

Internettkilder:

Arbeidstilsynet Fakta-side; Stress på arbeidsplassen.

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78247#omorganisering>, Lastet ned: 14.2.2013.

Arbeidstilsynet, Organisatoriske forhold som fører til psykososiale problemer.

<http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=78774>, Lastet ned: 16.1.2013

Arbeidstilsynet, Harde fakta om arbeidslivet.

<http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=97514>, Lastet ned: 12.4.2013

Arbeids- og Fornyingsdepartementet. 2008. Personalpolitikk ved omstillingsprosesser.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/lover-og-regler/retningslinjer/2013/personalpolitikk-ved-omstillingsprosesse.html?id=713133>, Lastet ned: 15.1.2013

Bakke, L. F. 2008. Kartlegging av omstillingsprosesser.

<http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=98258>. Lastet ned: 7.1.2013

Det store norske leksikon; stress. http://snl.no/.sml_artikkel/stress, Lastet ned: 14.1.2013

Fangen, K. 2009. Forskningsetiske Komiteer – Kvalitativ metode

http://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/#_Toc218496469, Lastet ned: 13.2.2013

Hetland, H. 2004. Magma – econas tidsskrift for økonomi og ledelse

<http://www.magma.no/effekter-paa-stress-av-medarbeidercoaching>, Lastet ned: 17.1.2013

Koren, P. C. 2010.

<http://www.hmsonline.no/publisher/publisher.asp?id=51&tekstid=303>, Lastet ned: 16.1.2013

Martinussen, M. 2010. Hvilke positive og negative innvirkninger har det på de ansatte

når to forskjellige organisasjonskulturer skal smelte sammen til en ved fusjon?

http://www.forskerforbundet.no/upload/19297/Monica%20Martinussen_Fusjon,%20innvirkninger%20ved%20FF.pdf, Lastet ned: 8.1.2013

Saksvik, P. Ø. Bakke, L. Finne, Danielsen, S. T. 2008. Kartlegging av

omstillingsprosesser. <http://www.stami.no/forskningsprosjekter-ved-stami?proid=25756&subavd=0&selected=0>, Lastet ned: 7.1.2013

Sterud, T. 2009. *Informasjon og medvirknings betydning ved omstilling og nedbemanning*

<http://www.stami.no/informasjon-og-medvirknings-betydning-ved-omstilling-og-nedbemanning>. Lastet ned: 16.1.2013.

Vedlegg 1.

INTERVJUGUIDE ANGÅENDE MASTEROPPGAVE OM OMORGANISERING OG BELASTNING.

1. Først presentere meg selv, hva jeg gjør og selve prosjektet

Bakgrunnsopplysninger:

2. Informantens alder, kjønn, arbeidsstilling, lederansvar, hvor lenge har du hatt stillingen

Generelt om omorganiseringen/forandringen i jobben

3. Kan du fortelle meg om en eller flere omorganiseringer du har opplevd på din arbeidsplass?
4. Hvor lenge er det siden forandringen/ omorganiseringen skjedde?
5. Kan du fortelle om hvordan omorganiseringen/forandringen påvirket arbeidet ditt? Har det for eksempel gitt deg flere eller endrede arbeidsoppgaver?

Krav, kontroll og mestring

6. Kan du fortelle om de nye kravene som ble satt til deg i omorganiseringsprosessen?
7. Kan du fortelle om du opplevde at du mestret de nye kravene som ble satt til deg?
8. På hvilken måte har du tilegnet deg nye kunnskaper og ferdigheter for å mestre de nye kravene?
9. Var det noe du opplevde at du ikke hadde kontroll over i omorganiseringsprosessen?

Belastning og stress

10. Hvordan opplevde du omorganiseringen/forandringen som belastende? Hva var eventuelt mest belastende?

11. Følte du deg anspent, engstelig, urolig eller nervøs i perioden da omorganiseringen foregikk?

12. Hvordan opplevde du omorganiseringen som positiv?

Jobbtilfredshet

13. Hva bidro til at du opplevde jobbtilfredshet under omorganiseringen?

14. Hva bidro til at du ikke opplevde jobbtilfredshet under omorganiseringen?

Arbeidsmiljø, kollega og leder støtte

15.. Kan du fortelle om den eventuelle støtten du har fått underveis fra arbeidsmiljøet?

Her tenker jeg støtte fra kollegaer eller ledere.

16. Hvem pratet du med underveis om omorganiseringen?

17. Hvordan opplevde du tilgang til informasjon før og underveis i omorganiseringsprosessen?

18. Er det noe informasjon du savnet?

19. Hvordan tror du andre ansatte opplevde omorganiseringen?

20. Hva slags betydning fikk omorganiseringen for arbeidsmiljøet?

Avrundning

Er det noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2.

Kristiansand 7.1.2013

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I STUDIE

Hei!

I forbindelse med mitt siste studieår på masterutdanning i velferdsstudiet ved Universitet i Agder ønsker jeg å se nærmere på voksnes erfaringer med omorganisering i arbeidslivet, og påvirkningen av dette i form av hvilken grad dette oppleves som belastende. Hensikten med prosjektet er altså å få en økt forståelse av den individuelle opplevelsen av omorganisering, og hvordan dette kan virke belastende i jobbhverdagen.

For å undersøke dette ønsker jeg å foreta individuelle intervjuer av aktuelle informanter som har opplevd omorganisering.

Deltakelsen er frivillig og du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen. Alle opplysninger vil bli anonymisert, og det vil ikke være mulig å gjenkjenne den enkelte som er blitt intervjuet når oppgaven blir publisert. Jeg ønsker å benytte båndopptaker under intervjuet slik at det er lettere å få med seg alle opplysningene. Opptakene og noterte data fra intervjuene vil bli slettet når oppgaven er ferdig skrevet; 1.6.2013.

Veilederen min i dette prosjektet er Anne Marie Støkken, professor ved UIA (mailadresse: anne.m.stokken@uia.no)

Hvis du har mottatt skriftlig informasjon og er villig til og delta vil jeg gjerne at du kontakter meg på telefon.....

Skriftlig samtykke

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i prosjektet. Jeg er kjent med at jeg når som helst kan trekke meg fra undersøkelsen og at min anonymitet vil bli ivarettatt, og at lydbånd og data vil bli slettet når undersøkelsen er avsluttet; 1.6.2013.

Dato:.....

Underskrift:.....

Telefon:.....

Med vennlig hilsen Una Helland